

SPOR YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK BECERİLERİNİN İNCELENMESİ



YAZAR
Dr. Mehmet Sait YILDIZ

EDİTÖR
Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ

SPOR YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Yazar

Dr. Mehmet Sait YILDIZ

Editör

Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ

Söz konusu kitap;
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda
2022 yılında Mehmet Sait YILDIZ'ın Seydi KARAKUŞ danışmanlığında tamamlanmış olan
“Spor Yöneticilerinin Kriz Yönetiminde Liderlik Becerilerinin İncelenmesi” adlı doktora tezinden
üretlmıştır.

Bu kitapta yer alan her bölümün tüm sorumluluğu (görseller, tablolar, çizelgeler, çizimler, grafikler, direkt alıntılar, etik/kurum izni vb.) yazara aittir.

Herhangi hukuki bir olumsuzlukta Çizgi Kitabevi Yayınları ve kitap editörü hiçbir konuda bir yükümlülük ve hukuki sorumluluğu kabul etmez, hukuki yükümlülük altına alınamaz. Her türlü hukuki yükümlülük ve sorumluluk yazara aittir.

Bu kitap maddi bir değer ile alınıp satılamaz. Kitapta yer alan bilgiler alıntı yapılmak ve ilgili alıntıya atıf yapılmak koşulu ile kaynak gösterilmek üzere bilimsel ya da ilgili araştırmacılar tarafından kullanılabilir.

ÇİZGİ
K İ T A B E V İ

Çizgi Kitabevi Yayınları (e-kitap)
Eğitim Bilim

Genel Yayın Yönetmeni
Mahmut Arlı

©Çizgi Kitabevi
Aralık 2022

ISBN: 978-605-196-911-4
Yayıncı Sertifika No: 52493

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI
- Cataloging in Publication Data (CIP) -

YAZAR
YILDIZ, Mehmet Sait
EDİTÖR
KARAKUŞ, Seydi

SPOR YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Sayfa Düzeni ve Kapak Tasarımı
Ozsum Academy
Tel: +90 541 191 57 41

Baskıya Hazırlık: Çizgi Kitabevi Yayınları
Tel: 0332 353 62 65- 66

ÇİZGİ KİTABEVİ

Sahibiata Mah. Alemdar Mah.
M. Muzaffer Cad. No:41/1 Çatalçeşme Sk. No:42/2
Meram/**Konya** Çağaloğlu/**İstanbul**
(0332) 353 62 65 - 66 - (0212) 514 82 93
www.cizgikitabevi.com
f t i / cizgikitabevi

ÖNSÖZ

Bu kitap spor yöneticilerinin kriz yönetiminde liderlik becerilerinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Değişimin ve gelişimin önceki dönemlere nazaran çok daha hızlı bir şekilde meydana gelmesi, günümüz dünyasının açmazlarından bir tanesidir. Teknolojinin de etkisiyle kültürel ve sosyal değişim hızla yaşanmakta, spor alanındaki rekabetinde artması sonucu başarılı olmanın öneminin her zamankinden daha fazla öne çıkarak spor yöneticilerinin karar alma süreçlerini daha kritik olmasına neden olmaktadır. Kriz yönetimi çok kapsamlı olmakla birlikte kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası 3 kritik dönemde de yöneticilerin doğru kararlar almasıyla belki bir fırsata ya da daha az zararla atlatılmasına sebep olmaktadır. Bu çalışmada yöneticilerin liderlik becerilerinin kriz yönetiminde kritik kararlara etkisini görebilirsiniz.

Bu çalışmanın hazırlanmasın da tecrübesi ve bilgi birikimleriyle bana yol gösteren değerli hocam Prof.Dr. Seydi KARAKUŞ'a, bu günlere gelmemde emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anne ve babama, kıymetli eşim Ayşegül ve 3 yavrumuz Aslı, Zeynep ve İbrahim'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu kitabın tüm spor bilimleri camiasına fayda sağlaması dileklerimle...

Yazar
Dr. Mehmet Sait YILDIZ
Aralık 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. YÖNETİM	5
1.1.1. Yönetim Kavramı.....	5
1.1.2. Yönetim Bilimi	6
1.1.3. Yönetim Biliminde Alt Dallar	7
1.1.3.1. Kamu Yönetimi	7
1.1.3.2. İşletme Yönetimi.....	8
1.1.3.3. Spor Yönetimi	10
1.1.4. Yönetim Fonksiyonları	14
1.1.4.1. Karar Verme.....	15
1.1.4.2. Planlama	15
1.1.4.3. Örgütlenme	17
1.1.4.4. Yönetme.....	21
1.1.4.5. Koordinasyon	22
1.1.4.6. Denetim (Kontrol)	24
1.2. KRİZ.....	25
1.2.1. Kriz Nedir?.....	25
1.2.2. Kriz Yönetimi Konularına Genel Bir Bakış	27
1.2.2.1. Kriz Öncesi Aşama	29
1.2.2.2. Kriz Anında Müdahale	34
1.2.2.3. Kriz Sonrası Aşama.....	41
1.2.3. Kriz Yönetimi	42
1.2.4. Sporda Kriz Yönetimi	44
1.2.5. Sporda Risk Yönetimi.....	45
1.2.6. Spor Organizasyonlarında Kriz Örnekleri.....	46
1.2.7. Krizin Kaçınılmazlığı ve Yönetim Yeteneği.....	52
1.3. LİDERLİK.....	53
1.3.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	54
1.3.2. Liderlik Tipleri.....	55
1.3.2.1. Geleneksel Lider Tipleri.....	55
1.3.2.2. Çağdaş Liderler	56
1.3.3. İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Nitelikler	57
1.3.3.1. İletişim.....	57

1.3.3.2. Sorumluluk	57
1.3.3.3. Güvenli Olma	57
1.3.3.4. Odaklanma.....	57
1.3.3.5. Algı Gücü.....	58
1.3.3.6. Başlatma	58
1.3.3.7. Vizyon	58
1.3.3.8. Öğrenebilme	58
1.3.4. Kriz Ortamında Liderlik.....	59

İKİNCİ BÖLÜM YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ	61
2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	61
2.2.1. Demografik Bilgiler	61
2.2.2. Kriz Yönetimi Ölçeği	61
2.2.3. Liderlik Yönelimi Ölçeği.....	62
2.3. VERİLERİN ANALİZİ	62
2.4. EVREN VE ÖRNEKLEM	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. KATILICILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE LİDERLİK YÖNELİMLERİ.....	67
3.2. KATILIMCILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE KRİZ YÖNETİMİ.....	71
3.3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER: KORELASYON ANALİZİ	77
3.4. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI	78
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
EKLER.....	91
KAYNAKÇA.....	92
DİZİN.....	99

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 3.1: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik.....	65
Tablo 3.2: Değişkenlere Ait Normallik Varsayımları	66
Tablo 3.3: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Testi Sonuçları	66
Tablo 3.4: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri.....	67
Tablo 3.5: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri	68
Tablo 3.6: Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri	69
Tablo 3.7: Katılımcıların Yönetici Görev Süresi Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri.....	70
Tablo 3.8: Katılımcıların Lisanslı Olarak Spor Yapma Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri	70
Tablo 3.9: Katılımcıların Antrenörlük Belgelerinin Var Olması Durumuna Göre Liderlik Yönelimleri.....	71
Tablo 3.10: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları.....	72
Tablo 3.11: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları	73
Tablo 3.12: Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları	74
Tablo 3.13: Katılımcıların Yöneticilik Görev Süresi Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları.....	75
Tablo 3.14: Katılımcıların Lisanslı Olarak Spor Yapma Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları.....	76
Tablo 3.15: Katılımcıların Antrenörlük Belgelerinin Var Olması Durumuna Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları	76
Tablo 3.16: Pearson Korelasyon Değerleri.....	77
Tablo 3.17: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Erken Uyarı Sinyali Toplama Üzerine Etkisi	79
Tablo 3.18: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Hazırlık ve Önleme Üzerine Etkisi	79
Tablo 3.19: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Kriz Anı Üzerine Etkisi	80
Tablo 3.20: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Hasarın Yayılmasını Önleme Üzerine Etkisi	80
Tablo 3.21: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Onarma ve Toparlanma Üzerine Etkisi	81
Tablo 3.22: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Öğrenme Üzerine Etkisi.....	81

KISALTMALAR

d	Hata payı
KYE	Kriz yönetim ekibi
KYP	Kriz yönetim planı
N	Evren büyüklüğü
n	Örneklem büyüklüğü
p	İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı
q	İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı
t	Belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değer
WADA	Uluslararası Dopingle Mücadele Ajansı
β	Standardize edilmiş regresyon katsayısı
IAAF	Uluslararası Atletizm Federasyonları Birliği
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı

GİRİŞ

Kriz zamanı liderin ön planda olması yani kişisel varlığıyla kamuoyunun önünde yer alması kriz yönetimi açısından en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Braden vd., 2005, Martin, 2007). Kimi araştırmalar (ASPH, 2005) krizde liderliğin düz bir çizgide seyretmediğini öne sürer. Hatta inişli çıkışlı, sürekli gelişen ve devamlılık isteyen bir süreç olduğu kanısı yaygındır. Bu tür kaotik ortamlarda istikrarlı olabilmek ise kriz liderliğinin bir vazgeçilmezidir (ASPH, 2005).

Şirin vd., (2020) yaptıkları çalışmada Pandemi salgınından dolayı oluşan yenidünya düzenine göre, spor branşları, sporcular ve spor paydaşlarının gelecekte sürdürülebilir bir şekilde yer almasını sağlamak açısından uzun vadeli spor politikalarının geliştirilmesini önermişlerdir. Tüm bunlar düşünüldüğünde spor sektörünün değişen koşullara ve krize karşı iyi idare edilmesi, yöneticilerin krizi idare edecek düzeyde liderlik becerileri sergilemeleri, spor sektörünün ayakta kalabilmesi için önem arz etmektedir. Spor yöneticilerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası bir değerlendirmeyi spor camiası ve sektörün geleceği açısından önemli görmekteyiz.

Kriz süreçlerinin oluşturmuş olduğu psikolojik baskı ve örgütteki problemlerin çözüm aşaması için uzun bir değişim sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumdan dolayı yöneticilerin değişim süreçlerini sabırlı bir şekilde takip etmeleri ve gerekli önlemleri almaları beklenilmektedir. Örgütlerin tepe yöneticileri herhangi bir nedenden dolayı kriz süreçlerinin planlarına karşı olmaması gereken bir yaklaşım sergileyebilir. Bazı insanlar kriz durumlarında karşılaşılan belirsizliklerden korkabilir. Bazı yöneticiler ise sahip oldukları bilgi, tecrübe ve problemlere yaklaşımlarındaki cesaret ile çevresindeki insanları teşvik ederek kriz durumlarından daha kolay ve az hasarla kurtulmayı başarabilir. Liderlik vasfı olmayan yöneticiler, kriz durumlarında sahip oldukları gücün sarsılacağından korktuğu için mantıklı kararlar alamazken, liderlik vasfı olan yöneticiler sahip oldukları mantık ve sağ duyu ile işleri herkes için daha kolay bir hale getirebilmektedir (Tuğcu,2004, s.16). Krizin yaşandığı süreçte yöneticiler ve kriz müdahale ekibinin yanı sıra örgütte çalışan tüm çalışanların krizle mücadele sürecine dahil edilmesi çözüm önerilerinin artmasını sağlayacaktır. Çalışanların bu durum hakkındaki düşüncelerini serbest bir şekilde söylemeleri için cesaretlendirmek, tepkilerine kulak vermek, anlayışlı olmak, işyerindeki konsantrasyonu artırmaya yönelik

tedbirler almak, bilgiye kaynağından ulaşmayı sağlar ve bu durum krizin çıkış noktasını belirlemede etkili bir yöntemdir (Tuğcu,2004, s.16).

Kriz süreçlerinde yöneticilerin davranış ve söylemleri, yönetim anlayışını yansıtan önemli bir özelliktir. Krizlerin başlangıcında örgütlerin kar elde etme isteği, niteliksiz ve ucuz iş gücü istihdamı vb sebepler sayılmaktadır. Bu durumda işletme ve örgütler dünyada gerçekleşen değişimden ve gelişmelerin takibinden geri kalmaktadır. Olayları gerçekleşmeden belirlemek ve tahmin etmek oldukça zordur. Krizin gerçekleşmesine yönelik belirtiler ortaya çıkmasına rağmen, personel sayısındaki yetersizlik, çağa ayak uyduramayan yönetim anlayışı ve örgüt yapısındaki bozukluklar krize yönelik problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Asunakutlu, Safran, Tosun, 2003 s.75). Yöneticiler, krize sebep olabilecek durumları önceden teşhis edebilmeli ve gerekli önemleri almalıdır. Kriz gerçekleşmeden önceki süreçte, kriz anında ve sonrasında yöneticilerin başarısı sahip olduğu tecrübeye, eğitimine ve bireysel özelliklerine bağlıdır.

Çalışmanın Amacı

Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında ve spor federasyonlarında görev yapan spor yöneticilerinin liderlik beceri düzeylerinin kriz yönetimi beceri düzeyleriyle olan ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Problem Durumu

Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında ve spor federasyonlarında görev yapan spor yöneticilerinin liderlik eğilimleri ile kriz yönetimi arasındaki ilişkisi var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Anayasanın 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu ile spor teşkilatlanmasını gerçekleştiren devletimiz, anayasanın 58. maddesi ile gençlerimizi her türlü kötü alışkanlıktan korumak için önemler alırken anayasanın 59. maddesi ile sporun kitlelere yayılmasını amaç edinmektedir. Anayasa ile güvence altına alınmış olan Gençlik ve Spor merkez ve taşra teşkilatlanması ile gençlerimize ve toplumumuza spor hizmeti sunan devletimiz toplumumuzda her bir bireyin beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirler almaktadır. Toplum sağlığını bu derece düşünen devletimiz spor teşkilatlanması içinde anayasa ile belirlenmiş faaliyetlerini yerine getirecek yetişmiş spor yöneticilerine ihtiyaç duymaktadır.

Sporla ilgili kurum ve kuruluşların çeşitli sebeplerle meydana gelen bir kriz durumuna hazırlıklı olması, kriz öncesi hazırlık evresi ve yöneticilerin liderlik becerileri, kriz durumlarından hasar almadan ya da az hasar alarak kurtulmayı etkin hale getirmektedir. Spor yöneticilerinin liderlik becerileri spor teşkilatının kriz öncesinde, kriz anında ve sonrasında etkin çözümler üretmesine yardımcı olmalıdır. Liderlik etkin çözümler bulmayı ve spor yönetiminde yer alan her bir bireyin bu yönetime etkin katılımını sağlamayı esas almalıdır. Araştırmamız spor yöneticilerinin kriz durumunda liderlik becerilerini incelenmesi yönüyle literatüre katkı sunmaktadır.

Sınırlılıklar

- Çalışma, örneklem grubunu oluşturan 383 (%66.8 erkek; %33.2 kadın) spor yöneticisi ile sınırlıdır.
- Çalışmaya katılım gösteren spor yöneticilerinin ölçeklere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.
- Araştırma literatürden elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.
- Çalışma 2021 yılında elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Hipotezler

H₁ Spor yöneticilerinin liderlik eğilimleri bazı sosyo-demografik özelliklere göre değişiklik gösterir.

H_{1a} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimleri yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

H_{1b} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimleri öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H_{1c} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimleri görev süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

H_{1d} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimleri lisanslı olarak spor yapma değişkenine göre farklılık gösterir.

H_{1e} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimleri antrenörlük belgelerinin var olması değişkenine göre farklılık gösterir.

H₂ Spor yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri bazı sosyo-demografik özelliklere göre değişiklik gösterir.

H_{2a} Spor yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

H_{2b} Spor yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H_{2c} Spor yöneticilerinin kriz yönetimi görev süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

H_{2d} Spor yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri lisanslı olarak spor yapma değişkenine göre farklılık gösterir.

H_{1e} Spor yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri antrenörlük belgelerinin var olması değişkenine göre farklılık gösterir.

H₃ Spor yöneticilerinin liderlik eğilimleri ve kriz yönetim becerileri arasında ilişki vardır.

H_{3a} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimlerinin kriz yönetiminde erken uyarı sinyali toplama üzerinde etkisi vardır.

H_{3b} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimlerinin kriz yönetiminde hazırlık ve önleme üzerinde etkisi vardır.

H_{3c} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimlerinin kriz yönetiminde kriz anı üzerinde etkisi vardır.

H_{3d} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimlerinin kriz yönetiminde hasarın yayılmasını önleme üzerinde etkisi vardır.

H_{3e} Spor yöneticilerinin liderlik eğilimlerinin kriz yönetiminde onarma ve toparlanma üzerinde etkisi vardır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. YÖNETİM

1.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla, insan, zaman ve mekan faktörlerinin verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır (Aydın, 2008, s.21). Farklı bir ifade de ise yönetim fonksiyonlarının (karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol) tüm kaynaklar vasıtasıyla organize olarak kullanılmasıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1988, s.4). Yönetim kavramı beşeri ve beşeri olmayan tüm kaynakların bir hedef doğrultusunda bir araya getirilerek örgütlenmesi ve harekete geçirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Yetim A.A. vd. 2019, s.5; Akat, Budak ve Budak, 1994).

Birçok çalışmanın anahtar kelimelerinden biri olmuş olan yönetim kavramının merkezinde insanoğlu bulunmaktadır. İktisat bilimi ile ilgilenen bilim insanları yönetimi, sermaye, iş gücü ve üretim süreci olarak ifade ederken, yönetim bilimi ile ilgilenen bilim insanları yöneten ve yönetilen arasındaki insan ilişkileri olarak tanımlamaktadır. Sosyal bir varlık olan insanoğlu yönetim sürecinde yöneten ve yönetilen olarak yer almaktadır. Toplum bilimi ile ilgilenen bilim insanları ise yönetimi, sınıfların saygınlık birimi olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Bilim insanlarının yönetim kelimesi hakkında kullandıkları farklı ifadelere baktığımızda, yönetimin iş birliğine dayalı faaliyetlerden meydana gelen bir kavram olduğu görülmektedir.

İnsanoğlunun var olduğu süreçten günümüze kadar farklı amaçlar doğrultusunda farklı yöntemler kullanılarak yönetim faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Yönetim, site yönetiminden, kurum ve kuruluşların yönetim mekanizmalarına kadar birçok alanda benzer bir ilke ve yöntem dahilinde gerçekleştirilmektedir. Hedefler doğrultusunda yönetim fonksiyonlarının (karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol) kullanılmasıyla tüm kaynakların etkili bir şekilde organize edilmesinden oluşmaktadır.

1.1.2. Yönetim Bilimi

Yönetim, ortak hedefler çevresinde toplanmış bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için organize hareket etmesi olarak ifade edilmektedir. Sosyal bilimlerde gün geçtikçe daha çok araştırma konusu bulan ve her geçen gün gelişerek bir disiplin durumuna gelen yönetim, diğer bilim dalları içinde genç olarak tanımlayabileceğimiz bir bilim dalıdır. Bir sanat olarak tanımlanan yönetim ilk insanın var olduğu zamandan bugüne kadar varlığını sürdürmüş ve sürdürmeye devam eden bir kavram iken sanayi devriminden sonra bilim yönü ile de konuşulmaya başlanmıştır. Yönetim biliminin en büyük ivme kazandığı dönem ise 20. yy. olmuştur.

Yönetim biliminin kilometre taşlarından biri olarak anılan “The Study of Administration” 1887 yılında W. Wilson’un kaleme aldığı ve ABD’de yönetim alanında ses getiren bir makale olmuştur. Wilson bu makale ile yönetim ve siyaset gibi iki önemli kavramın birbirinden ayrılması gerektiğini kesin bir dil ile kaleme almıştır. Yönetimin gelişebilmesi için bilimsel bir açıdan incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir (Parlak, 2013, s.22).

F. Taylor, 1895-1913 yıllarında aralıksız olarak bir işletmede gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada üretimi artırmak için personelin hareketlerini ve üretim için kullandıkları zamanı değerlendirmiştir. Yönetimde bilimsel uygulamalar alanında gerçekleştirilmiş bu çalışma yönetim bilimi için önemli bir çalışma olarak kabul görmektedir. Taylor, çalışmalarının sonucu olarak 1911 yılında “Bilimsel Yönetim İlkeleri” adlı kitabında bir işi gerçekleştirmek için daha kısa yolların olduğundan ve bunun o iş yaparken harcanan zaman ve emek gücünü azaltacağından üretimin ise artacağından bahsetmektedir (Başaran, 2000, s.47).

Max Weber 1904 yılında Almanya’da gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarda devlet yönetimi ile ilgili ifadelerde bulunduğu “Bürokrasi” kavramını geliştirmiştir. 1930’lu yıllarda ortaya çıkan ve dünya ekonomisini genel anlamda sarsan sıkıntılardan dolayı özellikle sanayi alanında gelişmiş ülkeler verimliliği artırmak ve üretim kalitesini geliştirmek için yöntemler geliştirirken yönetim süresini de değerlendirmişlerdir. H. Fayol tarafından 1916 yılında yönetimde uygulanması gereken süreçleri ve bunların gereklerini kaleme aldığı “Yönetsel Kuram” yönetimin nasıl işletilmesi gerektiğini belirten bilimsel verilerden birini oluşturmaktadır (Yetim, A.A. vd. 2019, s.6-9; Başaran, 2000, s.47).

19. yy ve 20. yy'da yönetim alanında gerçekleşen bilimsel çalışmalara baktığımızda yönetimi üç döneme ayırabileceğimizi belirtebiliriz. Yönetimin bir bilim dalı olarak anılmaya başlandığı klasik dönem olarak ifade edilen 1800'lü yılların sonu ile 1900'lü yılların başı özellikle Taylor'un "Bilimsel Yönetim", Fayol'un "Yönetim Süreçleri" ve Weber'in "Bürokrasi" kurumlarının ortaya çıktığı ve bilim alanında atılan ilk adımlar olduğunu belirtebiliriz. 1880 ve 1930 yılları arasında gerçekleşen bu dönem yönetimin daha çok yapısal anlamda incelendiği bir dönemdir.

Neo klasik dönem olarak ifade edilen yönetim alanında gerçekleşen ikinci dönem merkeze insanı almaktadır. 1930 ve 1960 yıllarını kapsayan davranışsal yaklaşımın benimsendiği bu dönemde yönetim bilimine insan ve grup davranışları açısından değerlendirmeler yapılmıştır. Elton Mayo'nun kaleme almış olduğu "İnsan İlişkileri" kuramı neo klasik dönemin önemli çalışmalarından biridir.

Yönetim biliminin üçüncü dönemi olarak modern (çağdaş) dönem, 1960 yılı sonrası yönetim biliminde gerçekleşen bilimsel gelişmeleri kapsayan ve günümüze kadar uzanan dönemi temsil etmektedir. Modern dönemde yönetim biliminde bir örgütün varlığından bahsedilirken hedeflerin insan ve çevre ilişkileri ile şekillendiği bir yönetim fonksiyonu kullanılmaktadır (Fişek, 2005, s.77).

1.1.3. Yönetim Biliminde Alt Dallar

1.1.3.1. Kamu Yönetimi

Yönetim biliminin alt dallarından biri olan kamu yönetimi, devlet bürokrasisini, hizmette bulunduğu halka olan sorumluluklarını anlamaya çalışan ve sunduğu hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik pratik uygulamalardan oluşan bir disiplin olarak tanımlanabilmektedir (Aydın, 2008, s.26). Kamu yönetimini, yönetim bilimi içinde özel bir disiplin olarak ifade edebiliriz. Kamu kurum ve kuruluşlarının örgüt politikalarının belirlendiği ve yürütme süreçlerinin yer aldığı kamu yönetimi, bireysel hedeflerin ve grup hedeflerinin bir araya getirilmesinden oluşmaktadır. Devlet yönetiminin temel işlevi yasama, yürütme ve yargı organlarının birbirinden ayırarak sağlıklı bir şekilde devamlılığını sağlamaktır. Halkın hizmetine sunulan kamu hizmetleri (sağlık, eğitim, spor vd.) devletin temel işlevi olan yürütme görevlerinden biri olan kamu yönetimini oluşturmaktadır.

Kamu yönetimi, kamu politikalarının oluşturulduğu, yürütme ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği, halkın temel ihtiyaçlarının karşılandığı, mal ve hizmet üretimin gerçekleştiği bir kavramdır (Eryılmaz, 2007, s.5). Kamu yönetimi siyasetin merkezde olduğu akademik anlamda bir disiplindir. Kamu yönetimi bulunduğu konum itibari ile disiplinler arası geçişlerin yaşandığı ve birçok yönetim biliminin aynı zamanda birleştiği bir bilim dalıdır (Eryılmaz, 2007, s.7).

Kamu yönetimi, yönetim fonksiyonlarını (karar verme, planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon, denetim) inceler ve sosyal hayatta halkın sosyal refahını ve ekonomik alım gücünü değerlendirir.

Kamu yönetimi, yaşam içinde toplumsal var oluşun kaçınılmaz bir evresidir. İnsanoğlunun var oluşundan günümüze gelmiş bir yapısı bulunmaktadır. Kamu yönetimi, yönetim olgusunun fonksiyonlarını sosyal yaşamın siyasal ve ekonomik koşulları çerçevesinde inceler ve anlamlandırmaya çalışır. 2000'li yılların başından itibaren devlet geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak özel kurum ve kuruluşların uyguladıkları yönetimin etkisinde kalarak yönetim anlayışında değişiklik yapmıştır (Eryılmaz, 2007, s.6-7). Devlet kurum ve kuruluşlarının hizmetleri ile anılan kamu yönetimi günümüzde özel sektöründe işin içinde olduğu bir yönetim algısına dönüşmüştür. Günümüzde devlet kurumları ve özel sektörler iç içe geçmiş bir şekilde kamunun ihtiyacı olan hizmeti sunmaktadır. Daha doğrusu devlet adına özel teşebbüsler hizmet götürmektedir. Buna yol ve hastane gibi kamusal ihtiyaçları örnek gösterebiliriz. Devlet kendi ekipmanı ve personelinin eksik kaldığı durumlarda taşeron sistemi ile planlanan hizmet politikasını yerine getirmeye devam etmektedir.

Hükümetler, devlet kurum ve kuruluşları vasıtası ile yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek siyasi programlarını hayata geçirirler. Buna göre kamu yönetimini, devletin ve toplumun bekası ve gelişimi için siyasi organların (hükümetlerin) yürütmeye ilişkin kolu olarak tanımlayabiliriz. Devlet ve toplumun varlığı, sürekliliği kamu yönetiminin kesintisiz olarak sunulması ile mümkündür (Parlak, 2013, s.7-8).

1.1.3.2. İşletme Yönetimi

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim olgusu, modern çağ ile birlikte teknolojik değişimler ve yaşam koşullarındaki gelişmelerden etkilenerek yeni bir kabuk

oluşturmuştur. Teknik ve felsefe olarak yenilenen ve gelişen yönetim olgusu içinde özellikle özel sektörün yönetim anlamında gelişimi daha hızlı olmuştur.

İşletme yönetiminin kavram anlamında daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle işletmenin tanımlanması gerekmektedir. İşletmenin tanımının ve işlevinin ne olduğu, hangi hedefler doğrultusunda iş ve işlemlerini yürüttüğü, çalışanların koordineli olarak nasıl çalıştırıldığı vd. konular bir işletmenin yönetim biliminden nasıl etkilendiğini açıklamaya çalışan yönetim fonksiyonlarını oluşturmaktadır (Ataman, 2002, s.11). Bir işletmenin yönetim fonksiyonlarına baktığımızda üretim, yönetim, pazarlama, satın alma, insan kaynakları, muhasebe, ar-ge, halkla ilişkiler vb. birimlerden oluştuğunu görmekteyiz. Bir işletme içindeki tüm birimler birbirinden farklı işlevleri yerine getirir de bir puzzle oluşturan önemli birer işlevi bulunmaktadır ve o işletmenin hedefleri doğrultusunda kâr amacı güderek iş ve işlemlerini yürütmektedir.

İşletme, mal üretmek ve hizmet sunmak amacıyla kurulan, kâr amacı güden sosyal bir kuruluştur. Hedefleri doğrultusunda sermaye, emek ve doğal kaynakları sistemli bir şekilde bir araya getiren ve toplumun devamı için ihtiyaç duyulan mal ve hizmetin üretilmesi ve oluşturulan bir pazarda topluma bu hizmetin sunulmasını sağlayan bir işlevi bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002, s.91).

İşletme, üretim faktörlerinin işlevsel olarak bir araya getirildiği bir pazar oluşturularak mal ve hizmetin hukuki şartlar doğrultusunda topluma sunulmasını sağlayan sosyal bir örgüttür (Ataman, 2002, s.22). İşletmelerin temel görevi üretim ve pazarlamadır. İşletmeler herhangi bir alanda üretim ve pazarlama yapabilecekleri gibi sadece üretim yaparak pazarlama işini farklı bir işletme üzerinden de yerine getirebilirler.

İşletme yönetimi, kâr amacı güden ve ekonomik çıkarlar doğrultusunda sermaye ve insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde yönlendirmesi olarak tanımlanabilir (Yozgat, 1984, s.1). İşletmelerin amaçları, kurum içi ve dışı performans gelişimini sağlayarak insanların ve kaynakların organize şekilde yönlendirilmesini sağlamak ve ekonomik anlamda kurumun gelişimini desteklemektir (Saruhan, 2012, s.20). Örgüt içinde işlerin etkili ve verimli bir şekilde devamının sağlanmasına yönelik yöntem, ilke, strateji ve uygulamalar bir bütündür. Bütünlüğü oluşturan strateji ve ilkelerin genel amacı az insan gücü ile en etkili iş gücünü oluşturmak ve verimi artırmaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002 s.91). İlkeler ve stratejiler işletmenin yapısında

değişiklik yaşansa da kolay bir şekilde değişmeyecek kuralları oluşturmaktadır. Global bir durum almış olan dünyadaki işletme yapılarına baktığımızda evrensel bir çerçeveye sahip olduklarını ve hepsinin amacının kâr elde etmek olduğunu görmekteyiz.

1.1.3.3. Spor Yönetimi

Yönetim fonksiyonları tüm örgüt yapılarında ve işletme modellerinde benzer bir yol takip etmektedir. Yönetimin amacı hedeflerine ulaşmak amacıyla örgüt içi ve örgüt dışı beşeri ve beşeri olmayan kaynakların koordineli olarak kullanılmasını esas almaktadır. Tüm örgüt yapılarında olduğu gibi merkezinde insan olan spor yönetimini de bu esaslardan ayrı düşünmemek gerekmektedir. Bu ifadelere bakıldığında spor yönetimi için yönetim kavramlarındaki tüm ilkelerin, yöntem ve uygulamaların spor alanında uygulanması tanımlı yapılabilir (İmamoğlu, 1992).

Fransızca bir kelime olan “sport” kelimesinden türeyen spor kelimesi için TDK sözlüğüne bakıldığında kişilerin beden ve zihin sağlığını geliştirmek amacıyla, bireysel veya topluluklar halinde bazı kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen hareketler bütünü tanımlı görülmektedir (<https://sozluk.gov.tr/> 2022). İnsanoğlunun var olduğu ilk zamandan günümüze hareket ve spor yaşamlarımızda var olmuş birer kavram olarak yer almasına rağmen spor yönetimi kavramı 20. yy. modern yönetim biliminin bir alt dalı olarak gelişmiştir. Spor işletmelerinin, spor kulüplerinin, organizasyonların ve spor etkinliklerinin gelişmekte olan bir dünyada örgütlenmesi, spor yönetimi alanında bilimsel adımların atılmasını zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde ülkemizde ve dünyadaki eğitim sistemine bakıldığında örgün eğitim kurumlarında spor ile ilgili güzel gelişmelerin olduğunu görmekteyiz. Spor liseleri ile başlayan özelleşmiş eğitim sisteminde üniversitelere bakıldığında spor bilimleri fakültelerinin ve bölümlerinin olduğunu görmekteyiz. Günümüzde spor alanında eğitim veren birçok fakülte ve bölüm ile karşılaşmaktayız. Lisans eğitiminden lisansüstü eğitimlere kadar spor yönetimine katkı sunacak bilimsel esaslar doğrultusunda eğitim gören gençlerimiz yarınlarımızda ve günümüzde spor yönetiminin birçok alanında görev alacaktır. Spor yönetimi birçok bilim dalından esaslar alan ve gelişime açık bir bilim dalıdır. Spor yönetimi, günümüzde kamu yönetimi, işletme yönetimi ve eğitim yönetimi gibi bilim dallarından beslenmektedir. Spor yönetimi alanında eğitim gören gençlerimiz devletin farklı kurumlarında olduğu gibi spor kulüplerinde, özel spor işletmelerinde, spor federasyonlarında yöneticilik görevlerini yerine getirmektedir. Alanında eğitim görmüş

bu kişiler bilimsel esaslar doğrultusunda sporun ülkemizde ve dünya arenasında gelişimine destek olmaktadır.

Bir devlet hizmeti olarak spor yönetimine bakıldığında devlet eliyle spor alanında sunulan kamu hizmeti olduğunu görmekteyiz. Teknolojik anlamda yenilikler ve gelişmeler dünyadaki örgütlenmelerin bilinirliğini artırırken aynı zamanda örgüt yapılaşması hakkında da bilgiler vermektedir. 20. yy. bilimsel anlamda yönetim kavramının geliştiği ve yapısal değişimlerin olduğu bir zaman dilimidir. Spor yönetimi de bilimsel gelişmelerden fazlasıyla etkilenmiş ve toplumsal değişimlerin ve ekonomik kalkınmanın da etkisi ile yönetim alanında varlığını kabul ettirmiş bir yönetim bilimidir. Örgüt yapısındaki gelişmeler, sporun bir reklam aracı olarak kullanılması felsefesi, büyük spor organizasyonlarının ülkeler arası ilişkileri üzerindeki etkisi ve daha bakabileceğimiz birçok konu spor yönetiminin önemli bir yönetim bilimi olduğunu ortaya koymaktadır.

Bir bilim olarak kabul gören spor yönetimi, spor örgütlenmesinde büyümeye, ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının yapılmasına, spor tesisleşmelerinde artışlara, spor ile ilgili devlet kurumlarının artmasına, federasyonlaşmalara, ilgili spor branşlarında kulüplerin hizmet vermesine sebep olan önemli bir özelliiktir. Spor branşlarının bilinirliğinin artması, ilgili spor branşlarının federasyonlaşmasına sebep olurken tesisleşmelerin artmasını sağlamış spor hizmetinin etkinliğini ve verimliliğini sağlamaktadır.

Merkezinde insan olan spor kurumlarının, işletmelerinin ve spor örgütlenmelerinin etkili bir yönetim yapısına sahip olmaları için yönetim fonksiyonlarını dinamik bir şekilde kullanmaları oldukça önemlidir. Spor yönetimini, spor alanındaki hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yönetim fonksiyonlarını etkili ve verimli kullanma sanatı olarak tasvir edebiliriz. Spor yönetimi, belirlenen sportif organizasyonlarını hedeflere ulaştırmak amacıyla kaynakları ve insan gücünü koordineli olarak kullanma becerisi şeklinde ifade edilebilir (Donuk, 2005, s.16).

Spor yönetiminin amacı insana hizmet etmektir. Bu nedenle yönetim biliminde diğer alanlardan ayrıldığı konular bulunmaktadır. Bu farkları şu şekilde sıralayabiliriz (Donuk, 2005, s.17):

- Yöneten ve yönetilen şeklinde bir hiyerarşinin olduğu yönetim biliminin aksine spor yönetiminde sporcu ve yönetici şeklinde bir hiyerarşi bulunmaktadır.

- Spor yönetiminin hedefleri uzun vadelidir.
- Spor bilimleri spor yönetiminin temelinde yer alan bir bilim dalıdır. Bu nedenle diğer yönetim bilimlerinden ayrılmaktadır.
- Yönetim biliminin hedeflerinden biri örgütün kar elde etmesidir. Spor yönetiminin hedefi ise en etkili hizmeti sunmaktır (İmamoğlu ve Ekenci, 2014, s.21).

Devlet eli ile gerçekleştirilen spor hizmetleri bir kamu hizmetidir. Bu nedenle ticari kaygıların olduğu bir örgüt yapılanmasından ayrılmaktadır. Bu nedenle ülkemizde ve dünyada spor örgütlenmeleri sayıları gün geçtikçe artmaktadır. Özel teşebbüslerin de bu alana olan yatırımları spor sektörünün büyümesine katkı sunmuştur. Büyük kitlelerin bu sektöre olan ilgisi, spor pazarının ve bu alandaki reklam gelirlerinin büyümesini sağlarken büyük şirketlerin de bu pazarda yer almasını sağlamıştır (Ergun, 2013).

Spor endüstrisindeki büyüme organizasyonlarının kalitesini artırırken aynı zamanda ulaştığı kitleyi de büyütmektedir. Günümüzde olimpiyat oyunları gibi dev organizasyonlar milyonlarca insanın bu organizasyonların gerçekleştiği şehirlere akın etmesini sağlamaktadır. Canlı olarak gerçekleşen bu organizasyonlardaki maliyetler milyon dolar ile ifade edilmektedir. Böyle büyük organizasyonların gerçekleşmesinde yönetim bilimi ve spor yönetimi başrol oynamaktadır. Milyonlarca insanın sevk ve idare edilmesi, konaklama, yeme içme gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması, tesisler arası iletişim ağının kurulması, sağlık hizmetlerinin aksamadan yürütülmesi, spor organizasyonlarının başladığı ilk günden son güne kadar tüm organizasyonların aksamadan yürütülmesi spor yönetiminin temel esasları ve bir program dahilinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle her örgütlenmede olduğu gibi spor örgütlenmelerinde ve büyük/küçük tüm organizasyonların sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için yönetim fonksiyonlarına gereksinim vardır. Bu doğrultuda yöneticinin, ekip arkadaşları ve tüm kaynaklar ile bir iletişim halinde organize bir şekilde hareket etmesi hayati öneme sahiptir.

Toplumlarda modern yaşam felsefesinin doğması, yaşam şartlarının iyileşmesi, çalışma saatlerinin kısalması ve insanların yaşamlarında hareket ihtiyacının artmasıyla birlikte sportif faaliyetlere olan ilgi artmaya başlamıştır. Spor, bireylerin yaşam kalitesinin artması ve mutluluk ile doğrudan ilişkili bir araçtır. Bu nedenle devlet,

sporun garantörü konumunda olmalıdır. Beden olarak sağlıklı ve güçlü bireyler, aynı zamanda ruhen ve fikren de sağlıklı ve dengeli bireyleri oluşturmaktadır. Devlet, gerek tesisleşme gerek ise yetişmiş spor bilimcileri, spor eğitmenleri ve yöneticileri ile toplumun tüm kesimine spor bilincini aşlamak için hizmette bulunmalıdır. Sporun toplumda sosyal kalkınmayı pozitif yönde etkileyebilmesi için geniş kitlelerin temel anlamda spor kültürünü benimsemesi ve spor yapabilecekleri imkanlara sahip olması gerekmektedir.

Devletlerin en önemli görevlerinden biri, topluma karşı sorumluluklarını ve görevlerini bilen, ruhen ve bedenen sağlıklı, üretken, yaratıcı, erdemli, yüksek moralli, sağ duyulu ve çalışkan bir nesil yetiştirerek çağdaş bir toplum yapısı oluşturmaktır (Karasüleymanoğlu, 1995, s.70). Bilinçli şekilde toplumu oluşturan bireylerine spor yapması için fırsat ve imkanlar sağlayan devletler, bireylerinin yaşam kalitelerinin artmasını sağlarken aynı zamanda toplumun refahı için sosyal sorumluluklarını da yerine getirmektedir.

Bir toplumda sportif faaliyetlere katılım şekli ve oranı kişilerin yeteneklerine ve ilgilerine bağlı değildir. Toplumu oluşturan bireylerin spora bakış açısı ve ilgili toplumun spor politikaları o toplumdaki spora katılımı doğrudan etkilemektedir. Günümüzde, gelişmiş ülkeler ilk sıralarda yer alsa da gelişmekte olan ülkelerde de spora olan ilgi artmaktadır. Günümüzde spor organizasyonlarının birer ülke pazarlama aracı olarak kullanılması tüm ülkelerin büyük spor organizasyonlarında yer almak için yarışmasına hem tesisleşme anlamında hem de yetişmiş sporcu ve spor adamı anlamında sayısal artışlarına vesile olmaktadır. Büyük organizasyonlara ev sahipliği yapmak ve bu organizasyonlarda başarılar elde etmek uluslararası arena da saygınlık olarak kabul görmektedir (Öztürk, 2017).

Spor yaşadığımız yüzyılın başlarında sosyolojik anlamda toplumun yönlendirilmesinde oldukça çok kullanılmıştır. Özellikle sporun kitlelere ulaştırılması doğrultusunda atılan önemli adımlar, sporcuların olduğu kadar izleyici kitlenin de organizasyonlara katılımını sağlamıştır. Sosyolojik olarak oluşan bu spor kültürü birçok ülkede hem ekonomik hem de politik bir araç durumuna gelmiştir. Başta dünyanın en büyük spor organizasyonu olan olimpiyatlara veya futbol dünya kupasına ev sahipliği yapmak uluslararası arenada politik bir kazanım olarak algılanır duruma gelmiştir (Yetim, 2011, s. 181).

Gelişmiş ve çağdaş ülkelerde spor yaşamın önemli bir parçasıdır. Spor, gelişmiş toplumlarda bir bilim dalı, üretim ve istihdamın olduğu önemli bir hizmet sektörü, reklam ve propaganda aracı durumuna gelmiştir. Sosyal bir yapısı olan spor, bireylerin kaynaştığı, eğlendiği, ulusal değerlerini paylaştığı ve uluslararası ilişkilerin geliştiği bir sektördür (Yetim, 2000).

1.1.4. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim fonksiyonları herhangi bir örgütün (kurum veya kuruluş) hedefleri doğrultusunda yönetici veya liderlerin uyması gereken eylemleri ifade etmektedir. Evrensel nitelikteki bu eylemler tüm örgütlerin gelişimi ve büyümeleri için gereken ifadeleri tanımlamaktadır. Ancak yönetim fonksiyonlarının içerikleri örgütlerin amaçlarına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Bundan dolayı yönetim fonksiyonları, kamu yönetimi, işletme yönetimi, eğitim yönetimi veya çalışmamızın temelini oluşturan spor yönetimi gibi spesifik alanları temsil edebilmektedir. Yönetim bilimi altında birleşen her bir yönetim alanının uzmanlıkları ve işlevleri kendi alanlarına göre farklılıklar göstermektedir.

Literatür incelendiğinde yönetim ve yönetme ile ilgili çalışmalarda yönetimin işlevi, yönetim sürecinin unsuru, yönetim sürecindeki evreler, yönetim sürecindeki işlevler, yönetim fonksiyonları üzerinde durulduğunu görmekteyiz. Yönetimin ve örgütün hedefleri doğrultusunda yapılması gereken eylemlerin tümüne yönetim fonksiyonları denilmektedir.

Yönetim olgusunu “süreç” odaklı değerlendiren H. Fayol 1917 ‘de kaleme almış olduğu “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eserinde yönetim fonksiyonlarını 5 temel unsurdan oluştuğunu (planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol) ifade etmektedir (Yetim vd. 2019, s.33-34).

Yönetimi bir süreç olarak tanımlayan bir başka bilim insanı ise Luther Gulick’tir. Fayol’dan esinlenerek 1937 yılında kaleme almış olduğu “Yönetim Bilimi Hakkında Notlar” isimli eserinde yönetim fonksiyonlarını 7 temel başlık altında toplamıştır. POSDCORB olarak ifade edilen bu yönetim fonksiyonları, planlama, organizasyon, personel, yönetim, koordinasyon, raporlama ve bütçe den oluşmaktadır (Yetim vd. 2019, s.33-34).

Yönetim alanında çalışmalar yürütmüş olan bilim insanları yönetim fonksiyonları hakkında farklı ifadeler de bulunsa da temel anlamda bir hedef doğrultusunda planlama, örgütleme ve kontrol mekanizmalarını yönetim olgusu içinde her zaman tutmuşlardır.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda bir örgütün yönetim fonksiyonlarında yer alması gereken işlevleri karar verme, planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol olarak ifade edebiliriz.

1.1.4.1. Karar Verme

20. yy.'a kadar yönetim süreçlerinde planlama olgusu ilk süreç olarak anılırken 21. yy.'da yönetim biliminde gerçekleşen ilerlemeler ve gelişmeler karar alma sürecinin planlama sürecinden önce olması gerektiğini doğrulamıştır.

Karar verme, yönetimin veya örgütün hedeflerini ortaya koyan bir süreçtir. Yönetim ilkeleri kuramında yönetim süreçlerini POSDCORB kısaltması ile ifade eden bilim insanları yönetim sürecinin en önemli sürecinin “karar verme” olduğunu ifade etmektedir (Budak ve Budak, 2004).

Karar verme, toplanan bilgiler ve eldeki imkanlar çerçevesinde, örgüt hedefleri doğrultusunda bir eylemi seçme ve davranışta bulunma olarak tanımlanabilir. Organizasyonların tamamı faaliyetlerine bir hedef doğrultusunda bir karar verme süreci ile başlamaktadır. Yönetim süreçlerinde “karar verme” bir yöneticinin yeteneğini ve bilgisini o alandaki uzmanlığını göstermektedir (Budak ve Budak, 2004, s.479). Dolayısı ile karar verme süreci bir organizasyonun başarısını doğrudan etkileyen bir süreçtir.

1.1.4.2. Planlama

Örgütlerin hangi hedefler doğrultusunda nasıl hareket edeceklerinin yazılı göstergesi olan planlama yönetim süreçlerinden karar verme sürecinden sonra gelen yönetim sürecidir. Planlama, örgüt kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönetilmesini ve denetim altında tutulmasını sağlar. Planlama, belirlenmiş olan uygulama ölçütleri ile kaynakların ve iş gücünün etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayarak verimi artıran ve sonucun görünürlüğünü mümkün kılan bir yönetim fonksiyonudur (Benligiray, 2013, s.13).

Gelişen ve yenilikçi bir dünyada yönetim anlayışında tesadüflerin yeri yoktur. Örgütler her geçen gün yenilikçi bir çizgi ile geleceğe uyum sağlamaya çalışmaktadır (Genç, 2007, s.144). Büyüyen ekonomiler, gelişen sektörler ve büyüyen bir pazar içinde tecrübe çoğu zaman bir örgütün hedeflerine ulaşmak için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle yazılı kararların alınması ve bir yol haritasının bulunması sektörlerin gelişimi için hayati önem arz etmektedir. Planlama, yönetim süreçlerinde örgütün yol haritasını oluşturmaktadır. Kararların alınması, zamana uygun yöntemlerin kullanılması, yönetim biliminde risklerin ve belirsizliklerin en aza indirgenmesi yönüyle oldukça önemlidir. Bu nedenle yol haritası hazırlanırken örgütün hedefleri doğrultusunda bir planlamanın yapılması karşılaşılabilecek riskleri minimize edecektir.

Gelecek her yönüyle her zaman planlanamaz. Kapsamlı planların bile zaman içinde eksiklerinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak planlama süreci gerçekleştirilmediği zaman her zaman bir riskle karşılaşılabilir (Genç, 2007, s.144). Bu nedenle geleceğe dair planlama süreci, örgütü hedeflerine daha çok yaklaştıracak ve karşılaşılan riskleri tolere etmesi daha kolay olacaktır.

Planlama, bir örgütün amacını gerçekleştirmek için yapılması gereken süreçlerin yazılı olarak tasarlanmasıdır (Genç, 2007, s.144). Planlama, hangi işlerin kimler tarafından hangi zaman diliminde yapılması gerektiğinin önceden açıklanmasıdır (Polat, 2012,). Planlama hakkında yapılmış olan tanımlara bakıldığında “ne, nasıl, ne zaman, kim, niçin” sorularının cevaplarına ulaşılabilmektedir. Yöneticiler, işlerin işleyiş zamanını ve şeklini planlama ile görünür hale getirmektedir (Donuk, 2016b).

Planlama, ilerlemekte olan süreçlerin analiz edilmesi ile gerekli hazırlığın yapılmasına olanak vermektedir. Planlama, örgütlerin ve yöneticilerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan politika ve yöntemlerin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Farklı bir tanımda ise örgütlerin geçmiş verileri incelediği ve gelecekte ulaşmak istenen amaçları belirledikleri sürece de planlama denilmektedir. Örgütlerin büyüklükleri arttıkça hedefleri de büyümektedir. Bu nedenle büyük işletme ve örgütlerin hedefler doğrultusunda planlama sürecine göre hareket etmeleri karşılaşılabilecek riskleri minimize edecektir (Önal, 1995).

1.1.4.3. Örgütlenme

Planlama sürecinde hedefleri belirleyen örgütler, kaynakları ve iş gücünü daha verimli ve etkili bir şekilde kullanırlar. Planlamanın bittiği yerde başlayan örgütlenme, en az iş gücü ile en etkili verime ulaşmak için sorumlulukları belirlemektir. Örgütlenme, beşeri ve beşeri olmayan kaynakların hedefe ulaşmak amacıyla kullanılma şeklini ifade etmektedir (Mucuk, 1993).

Ortak hedefler doğrultusunda birey ve toplulukların, kaynakları verimli ve etkili şekilde kullanmasını sağlayan “örgüt” olgusu ekonomik kararları uygulayan ve yöneten bir yönetim yapısı olduğu kadar sosyal yapısı gereği siyasal ve toplumsal konulardan etkilenen bir organizmadır.

Bir örgütün kurulması ve devamlılığının sağlanması için birbiri ile etkileşimde ve işbirliğinde olan bireylerin, hedeflere ulaşmak için bireylerin katkı sağlama isteği ve ortak bir hedef olması gerekmektedir (Ersan, 2007, s.30).

Günümüzün örgüt yapılarına bakıldığında genellikle aşağıdaki nitelikleri ve fonksiyonları içerdikleri görülmektedir (Ersan, 2007, s.30).

- Örgütün merkezinde insan bulunmaktadır.
- İçinde bulundukları zamanın ve çevrenin şartlarını yerine getiren örgütler devamlılıklarını sağlayabilirler.
- Örgütler yaşayan bir sistemdir. Toplumun siyasal ve sosyal yapısına göre kabuk değiştirebilmelidir.
- Örgütler yapısı gereği çok amaçlıdır. Çok amaçlı bir yapıya sahip olmak yönetim süreçlerini ve alt sistemlerinde de çoğalmalara ve daha kompleks hareket etmelerine olanak tanımaktadır.
- Örgütler, beşeri ve beşeri olmayan kaynakların bütünüdür.
- Örgüt bir bütündür. Herhangi bir biriminde karşılaşılan sorunlar tüm birimlere yansımakta ve sonucu etkilemektedir.
- Örgütü oluşturan her birimin yöneticisi tek bir hedef doğrultusunda hareket etmelidir.
- Örgütün hiyerarşik düzeninde üst kademe yöneticiler hem planlayıcı hem de uygulayıcı olarak görev alabilmektedir.

- Örgüt hedeflerinin belirlenmesi, iş gücünün sağlanması, kaynakların verimli ve etkili kullanımı için yönetim süreçlerinin planlanması ve kontrolü üst kademedeki yöneticinin görevi olmalıdır.

Örgütlenme, hedeflere ulaşmak için kullanılan bir eylemdir. Örgütlenme ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında farklı ifadelerle rastlanılsa da genel anlamda aşağıdaki ilkeler örgütlenme ilkeleri olarak anılmaktadır (Yetim vd., 2019, 55-57).

Amaç birliği ilkesi: Örgütler farklı birimlerden ve yetkili personelden oluşmaktadır ancak her birimin ortak gayesi belirlenen hedefler doğrultusunda amaçlara ulaşmaktır. Bu nedenle etkin bir hizmet içi eğitim politikası ile ortak amaçlar doğrultusunda farklı birim personeline bilgiler verilmeli ve herkesin ortak amaç doğrultusunda hareket etmesi sağlanmalıdır.

Liderlik ilkesi: İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olamayabilir. Yöneticiler yetkileri doğrultusunda emir verme yoluyla işleyişin devam etmesini sağlarken liderler konuşma ve üslupları ile insanları ikna ederek bir vizyon çevresinde toplanmalarını sağlayabilirler. Liderlik insanların aidiyet duygularının canlanmasını ve istekle iş ve işlemlerini yürütmelerini sağlamaktadır.

Yetki devri ilkesi: Yapılması gereken bir işin ve görevin çalışanların tecrübe ve yetenekleri dikkate alınarak yer ve herhangi bir zaman çerçevesinde yöneticinin sahip olduğu yetkinin bir kısmının veya tamamının belirlenen personele devredilmesidir. Yetki devri ilkesi çalışanların sorumluluk, kurum içi aidiyet duygularını artıran ve problem çözme yeteneklerini geliştiren bir uygulamadır. Bu uygulamayla birlikte yöneticinin üzerindeki iş yükü azalacağı için yönetim ile ilgili daha hayati konular ile ilgilenmesi kolaylaşır. Ancak unutmamak gerekir ki sorumluluk tamamen üst yöneticidedir. Yetki devrinde sorumluluk devredilmez. Bu nedenle yöneticiler örgütteki sorumluluklarını yerine getirmeye devam etmelidir.

İş bölümü ve uzmanlaşma: Uzmanlık yapılan işin kalitesini ve verimini artıran önemli bir özelliktir. Herkes her işi etkili bir şekilde yerine getiremez. Alanında uzman kişiler yapılan işin daha tasarruflu yapılmasını sağlarken en az iş gücü ile maksimum verim elde eder.

Kontrol alanı ilkesi: Her bir yöneticinin sorumluluğu ve denetimi altındaki personel sayısını belirleyen bir ilkedir. İşlerin benzerliği ve farklılığı çalışanların sayısının belirlenmesinde önemlidir.

Hiyerarşik yapı ilkesi: Örgütlerin görevini, yetkilerini, sorumluluklarını ve her bir bölümün birbiri ile olan ilişkilerini yapısal olarak açıklayan ilkedir. Örgüt yapıları yukarıdan aşağıya veya yatay olarak şekillenebildiği gibi her iki şekilde de düzenlenebilmektedir. Her bir konum beraberinde sorumlulukları getirmektedir. Her bir çalışanın ilgili birim amiri ve yönetici bulunmalı ve karşılaşılan sorunların çözümleri o yöneticiler tarafından sağlanmalıdır.

Emir birliği ilkesi: Emir birliği çalışanların tek bir yetkili tarafından görevlendirilmesini ve herhangi bir çatışma durumunda çözümlerin aynı kişiler tarafından sonuçlandırılmasını açıklayan ilkedir.

Sorumluluk ilkesi: Astlar yaptıkları işlerden dolayı üstlerine karşı sorumludur. Üstlerde gerçekleştirilen çalışmalarda astların başarısından ve başarısızlığından sorumludur.

Yetki denklik ilkesi: Çalışma ortamlarında yetki devirleri gerçekleştiğinde o yetki derecesinde sorumlulukta verilmelidir. Yetkiyle birlikte verilen sorumluluklar iş verimini artırır.

İstisna ilkesi: “Kısa devre ilkesi” veya “ayrıklık ilkesi” olarak da bilinen istisna ilkesinde, örgüt içinde tekrar eden işlerin idare ve sevki için yetki astlara devredilir. Bu şekilde yönetici örgüt için daha hayati olan iş ve işlemlerle ilgilenebilir.

Açıklama ilkesi: Örgüt içinde gerçekleştirilecek çalışmaların şeffaflığı için tüm çalışanların görevleri, yetkileri, örgüt içindeki ilişkileri vd. bilinmesi gereken konular anlaşılır bir dil ile bir kitapçığa yazılmalı ve tüm çalışanların bu kitapçıklara ulaşımı sağlanmalıdır.

Denge ilkesi: Örgüt birimleri ve kısımları farklı büyüklüklerde veya farklı sorumluluklarda olmaktadır. Bu birimler arasında bir dengenin kurulması iş ve işlemlerin yürütülmesi açısından önemlidir. Her bir birime hak ettiği değer verilmeli ve birimler arası farklılıklar ortadan kaldırılmalıdır. Unutulmamalıdır ki birimleri oluşturan insanlardır. Ve değersiz hissedilmek iş verimini düşürür.

Basitlik ilkesi: Örgüt içi faaliyetlerin yürütülmesi için anlaşılır ve basit bir dil kullanılmalıdır. Basitlik israfın ve gereksiz iş gücünün kullanılmasını önler ve verimi artırır.

Değişebilirlik ilkesi: Günümüz teknolojisinde yaşanan yenilikler ve yönetim bilimindeki gelişmeler örgütlerin yenilenmesi ve değişmesini zorunlu kılmaktadır. Yeniliklere ayak uyduramayan birimlerin ve örgütlerin verimlilikleri düşer ve pazardaki paylarını kaybederler. Bu nedenle global dünyadaki haber akışları ve yenilikler yakın olarak takip edilmeli ve örgüte entegre edilmelidir.

Fonksiyonel benzerlik ilkesi: Örgüt içindeki görevler düzenlenmeli benzer konular bir araya getirilmelidir. Farklı birimlerin benzer iş ve sorumlulukları yapmasını önlemek için bir program ve düzen içinde görev paylaşımı yapılmalıdır.

Personeli işe yerleştirme ilkesi: İş veriminin artırılması ve örgüt hedeflerinin göz ardı edilmemesi için işe göre adam yerleştirme yapılmalıdır. Çalışanların uzmanlıkları belirlenmeli ve bir birimde en faydalı olacağı ve iş verimini artıracığı alanlarda görevlendirilmeleri sağlanmalıdır.

Kolaylık ilkesi: İşlerin verimlilik ve etkinliğinin yanında en kısa ve kolay yolunun ne olduğunun araştırıldığı ilkedir. Süreç odaklı bir yönetim anlayışında iş veriminin yanında işten tasarruf etmenin yolları araştırılmaktadır. Bu ilke örgüt için performansı artıracığı gibi örgüt amaçları doğrultusunda çalışanlarında isteklerini artıracaktır.

Uyum ilkesi: Örgüt ilkelerinin gerçekleştirilmesi aşamasında informal ve formal boyutların hem kendi içinde hem de birbirleri ile olan uyumlarına dikkat edilmelidir. Örgütün amaçları doğrultusunda tüm birimlerin uyum içinde çalışması sağlanmalıdır.

Verimlilik ilkesi: Bir işi yapmanın en verimli yanı aynı zamanda en kısa zamanda iş gücünden tasarruf yapılarak gerçekleştirilen süreçlerdir. Bu nedenle planlama süreçlerinde öncelikle maliyet planlaması yapılmalı ve en verimli yöntem için araştırmalar yapılmalıdır.

Etkililik ilkesi: Örgütün hiyerarşik yapısı, işleyişi, eylemleri, sorumlulukları ve görevleri hedefleri esas alarak düzenlenmelidir. Toplumsal ve siyasal değişimler örgütün amaçlarını değiştirmemelidir. Amaçlar belirlenirken sonuçları ve süreci araştırılması gereken bir konudur.

1.1.4.4. Yönetme

Yönetim, örgüt hedefleri doğrultusunda mevcut kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanabilme sanatıdır. Uygulamalı bir disiplin olan yönetim bilimi yöneticilere yol gösteren bir kılavuzdur. Yönetim ilkeleri yöneticilerin kendi örgütlerinde karşılaşılabilecek sorunlara çözüm bulmalarını sağlar. Tecrübe ve liderlik yöneticilerin örgütlerinde verimi artıran ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan önemli bir özelliktir (Yetim, 2000, s.72).

Etkili ve verimli bir yönetme eylemi, örgütün amaçlarına göre biçimsel yapısında sürdürülmelidir ancak biçimsel yapının gereği olan yetkilendirmelerde egemenlik anlayışından uzak durulmalıdır. Anlaşılır bir dilin kullanıldığı yönlendirmeler yapılmalı ve anlaşılmayan konu ve bildirimler için geri dönütler araştırılmalıdır. Örgüt birimlerinde oluşabilecek sorunlar ile ilgilenilmeli ve en kısa zamanda bu sorunlara yol açan problemler için çözümler bulunmalıdır. Yönetme fonksiyonu örgütler içinde yönetimin inandırma yeteneğini ve yaptırma gücünü oluşturur. Bu nedenle yönetim fonksiyonunda verimi artırmak için öncelikle hedefleri doğru okumak ve bu hedeflere ulaşmak için en ekonomik ve kısa yolların tespit edilerek uzman personel ile çalışma ortamlarının oluşturulması gerekmektedir (Fişek, 2005, s.280).

Yönetme, farklı beklenti ve hedefleri olan kişilerin bir amaç uğruna bir araya getirilebilmesidir. Örgütlerin ihtiyaçları ve kişilerin beklentilerinde farklılıklar olabilir. Önemli olan bu farklılıklara rağmen bir hedef doğrultusunda iş ve işlemlerin sağlıklı bir iş ortamında yürütülmesini sağlamak ve amaçlara ulaşmaktır. Yönetim hiyerarşisinde emirler (komutlar) yukarıdan aşağıya doğru iletilir. Örgüt içindeki hiyerarşik sıralamaların belirlenmesi ve kimin kime karşı sorumlu ve yetkili olduğunun bilinmesi örgüt içi yönetimin kolaylaşmasını ve işlerin hızlı yönetilmesini sağlar (Ersan, 2007, s.68-69).

Yönetim fonksiyonlarından yönetme ilkesini açıklarken yönetme evresini oluşturan iki ilkeyi açıklamakta fayda bulunmaktadır. “Amaç birliği ilkesi” yönetim sürecinin ana amacı ile ilgili konuları açıklar iken “emir birliği ilkesi” yönetme evresinin nasıl ve kimler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini açıklamaktadır (Erten, 2011).

Amaç birliği ilkesi: Örgüt, merkezinde insan olmasından dolayı sosyal bir yapıya sahiptir. Sosyal yapısı gereği düşüncelerde ve hedeflerde farklılıklar oluşması

normaldir. Yöneticilerin görevi bu farklılıkları tek hedef doğrultusunda bir araya getirerek örgüt amacının herkesin amacı olmasını sağlamaktır.

Emir birliği ilkesi: Örgütler bir hiyerarşinin uygulandığı ve her alt kademede bir yöneticinin olduğu ve ilgili birimlerin kendi içinde çözümlere ulaşması gereken bir yapıya sahiptir. Çalışanlar ilgili birim sorumlusundan veya yöneticinden aldıkları yönlendirmeler doğrultusunda işlerini gerçekleştirirler. Astlar üstlerin görevlendirmelerini yerine getirmekle sorumlu oldukları gibi üstlerde astların eylemlerinden sorumludur. Örgütlerde hiyerarşik yönetim anlayışı işlerin daha sağlıklı yürümesini sağlarken emir (komuta) zincirinin de çalışmasına olanak vermektedir.

1.1.4.5. Koordinasyon

Örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmak amacıyla örgüt birimlerinin uyumlu olarak çalışmasına koordinasyon denilmektedir (Fayol, 2008, s.127). Yönetim fonksiyonlarından biri olan koordinasyon, yönetimin ve ilgili birimlerin bir uyum içinde çalışmalarını esas alan ve bir amaç için hareket etmesinin sağlanmasıdır. Koordinasyon, örgütlerin ve birimlerin büyümesi, iş güçlerinin artması, üretim süreçlerinin karmaşılaşmasına ve çok yönlülük kazanmasına sebep olmuştur. Bu karmaşık iş yapısının ise bir bütün halinde hareket etmesi iş verimi için hayati önemlidir. Bu süreçlerin uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak ve tek bir amaç için planlanan yol haritasına göre hareket etmek amacıyla koordinasyon süreci ortaya çıkmıştır (Aydın, 2008, s.66).

Koordinasyon, örgütteki beşeri ve beşeri olmayan kaynakların bir araya getirilmesi, bilgi ve tecrübelerin birleştirilmesi ile ortak amaca hizmet etmek için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Koordinasyon iş ve işlemlerde farklı birimlerde çalışanların birbirlerinden haberdar olmalarını öngörür. İş bölümleri ile birbirlerinden ayrılmış birim, kişi ve fonksiyonlar arasında bağlantı kurmaya yardımcı olur. Örgüt sistemi içindeki birimler arasındaki uyumsuzluk ve koordinasyon eksikliği zaman, emek ve para kayıplarına sebep olur (Ersan, 2007, s.93).

Örgütler içi koordinasyon 3 yöntemle kurgulanabilir. İlk yöntemde örgüt birimleri kendi aralarında koordinasyon geliştirerek iş ve işlemlerin verimliliğini artırabilir. Bu uygulamada yönetim birimleri kendi birimleri ile ilgili kararlar alırlar ve diğer birimler ile bir bütün halinde hareket ederler. İkinci yöntem örgüt içinde birimler

arasında koordinasyonu geliştirmek için uzaman bir birimin oluşturulması ve alanında uzman personeller ile bu işlemlerin yürütülmesidir. Üçüncü yöntem ise örgüt yöneticilerinin kendilerinin veya görevlendirecekleri danışmanlar aracılığı ile bu koordinasyon sürecinin yönetilmesidir. Örgütlerin hangi yöntem ile hareket edecekleri örgüt amaç ve türü ile alakalıdır. Örgüt yönetimi ile ilgili seçilecek yöntem ne olursa olsun aşağıdaki birimler arasında yalın bir örgüt yapısının kurulması, plan ve uygulamalarda bir bütünlüğün sağlanması, haberleşme sisteminin kurulması ve işlevsel hale getirilmesi, örgütte bulunan tüm birimlerin bu etkileşimin içinde yer almasının sağlanması, bir diyalog ortamının kurulması gerekmektedir (Öztürk, 2003, s.315).

Örgütü oluşturan birimler arasındaki farklılıklar, sosyal çevreden gelen dönütler, koordinasyon sürecinin işleyişini etkileyen unsurlardan bazılarıdır. Bu etkenler dikkate alındığında koordinasyonu örgütün yapısı ve görevleri ile ilgili koordinasyon, iç ve dış koordinasyon, dikey veya yatay koordinasyon, komiteler aracılığıyla gerçekleştirilen koordinasyon, gönüllü koordinasyon, hiyerarşi yoluyla gerçekleştirilen koordinasyon olmak üzere genel anlamda şekillenmiş ve yönetim bilimi ile uğraşan bilim insanları tarafından kabul görmüş altı yönetim çeşidi bulunmaktadır.

Örgütün amaçlarına göre bir örgüt yapısı içinde ilgili birimlerin ve ilgili koordinasyon biriminin ve personelinin görevlendirilmesinin esas olduğu bir koordinasyon çeşididir. Örgüt yapısının şekillendirilmesindeki planlamalarda ileriki dönemlerde örgüt yapısında olabilecek olağan veya olağan dışı bir yapı değişikliğinde örgüte zarar vermeyecek bir koordinasyon birimi oluşturulmalıdır.

Örgüt görevleriyle ilgili koordinasyonlara bakıldığında örgüt birimlerindeki çalışanların görevleri ile ilgili bir uyum sürecinden bahsedilmektedir. Çalışanların görevlerini yerine getirirken diğer birimlerde çalışanlarla bir uyum içinde hareket etmeleri ve örgüt amaçları doğrultusunda koordine olmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Örgüt yönetiminin kendi içinde, çalışanlar arasında ve birimler arasında gerçekleşen koordinasyona iç koordinasyon denilmektedir. Farklı örgütler ile gerçekleşen koordinasyona ise dış koordinasyon adı verilmektedir.

Dikey koordinasyon, örgüt birimleri içinde üst yönetim ile alt kademe arasındaki koordinasyonu ifade eden bir yönetim fonksiyonudur. Örnek olarak Gençlik

ve Spor İl Müdürlüklerinde il müdürü ile şube müdürlükleri arasındaki koordinasyonu gösterebiliriz.

Yatay koordinasyon ise örgüt içindeki ve dışındaki benzer sorumluluklara sahip birimlerin birbiri ile olan koordinasyonu için verilen tanımdır. Örnek olarak il müdürlüklerindeki şube müdürlerinin birbirleri veya diğer illerdeki şube müdürleri ile olan koordinasyon sürecini gösterebiliriz.

Belirlenen konular ve çalışma alanları ile ilgili uzman kişilerin katılımı ile oluşturulan komiteler örgütlerin koordinasyon sürecinde kullanılmaktadır. Komite oluşumlarında alınan kararlarda eşitlik sağlanmaması için tek sayıda katılımcının olduğu komite üye sayıları kullanılmaktadır. Örgüt yapılanmasında komiteler nadiren kullanılan birimlerdir. Nedeni ise zaman ve kaynak israfı olarak görülmeleri ve karar almanın zor olmasıdır.

Gönüllü koordinasyonunda kişilerin kendi istekleri ile organizasyon sürecine katılımları söz konusudur. Örgüt içinde oluşturulan iklim, kişilerin daha uyumlu çalışmasını sağlayan önemli bir işlevdir. Kişilerin birbirlerine olan saygıları örgüt kültürünü güçlendiren bir özelliktir. Yetki ve otoriteden daha etkili bir yönetim olgusuna sebep olduğu için verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

Üstlerin astlarıyla olan koordinasyonlarını ifade eden bir koordinasyon çeşididir. Yöneticilerin yetki ve otoriteleri ile aslarına görevler verdikleri ve sorumluluklarını yerine getirmelerini istedikleri bir yöntemdir. Görev dağılımlarının belirli olduğu ve kimin ne zaman, hangi sorumluluklara sahip olduğu ve karışıklıkların yaşanmadığı bu koordinasyon ilkesinde örgüt iklimi ve kültürü ise zayıflamaktadır. Belli bir düzen ve sıra ile hareket edildiği ve bu sıralamaların bozulmasının hoş karşılanmadığı bu sistem özellikle kişiler arası rekabetlerin yaşandığı ve çekişmelerin çok olduğu ortamlarda iş ve işlemlerin daha sağlıklı yürütülmesi için kullanılmaktadır.

1.1.4.6. Denetim (Kontrol)

Yönetim biliminin temel fonksiyonlarından biri olan denetim (kontrol), örgütün hedefleri doğrultusunda ne kadar çalışabildiğini, hataları, eksiklikleri ve aksayan yönleri tespit etmek amacıyla kullanılan aşamadır. Düzenli aralıklar ile denetlenmeyen örgütler amaçlarına ulaşamazlar. Denetim, amaç doğrultusunda çizilen yol haritasına uyulup uyulmadığını, emirler komuta zincirinin ne derece çalıştığını gösterir. Örgüt içinde

karşılaşılan hataların düzeltilmesi, eksikliklerin tamamlanması açısından denetim mekanizması önemlidir (Fayol, 2008, s.131-132). Denetim mekanizması, hiyerarşik yönetim ilkelerinin uyulup uyulmadığı, çalışmaların verimini düşüren aksaklıkların ne olduğu ve çözüm yollarına yönelik tedbirlerin alındığı süreç olarak tanımlanabilir (Fişek, 2005, s.285).

Yönetim biliminin önemli yapı taşlarından biri olan denetim, amaçlara ulaşmak için planlanan yol haritasında karşılaşılan problemleri çözmek ve sürecin verimliliğini artırmak amacıyla araştırma ve değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Denetimin gerçekleşebilmesi için, amaçlara ulaşmak için bir planın gerekliliği, bu plan doğrultusunda hiyerarşik bir emir zincirinin bulunması ve belirli ilkeler doğrultusunda hareket edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda bir yönetim faaliyetinin gerçekleşmesi için denetim mekanizmasının işlevsel bir şekilde çalışması için uzman personel ve birimlerce bu sürecin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu açıklamalar dikkate alındığında denetleme için amaçlar doğrultusunda plan ve uygulama aşamaları arasındaki süreçlerin kontrolü ve karşılaşılan problemlerin çözümlerine yönelik tedbirlerin alınması olarak tanım yapabiliriz (İmamoğlu ve Ekenci, 2014, s.111).

Yönetim biliminde denetleme teknikleri şu şekilde ifade edilmektedir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014, s.111):

- Kişisel gözlem,
- Mali durumlar için baş başa analiz
- İç denetim
- İstatistik ve raporlama
- Bütçeleme
- Değerlendirme ve gözden geçirme tekniği
- Kritik yol metodu

1.2. KRİZ

1.2.1. Kriz Nedir?

Kriz, toplumda oldukça çok duyduğumuz ve hem kamuoyunda tartışma konusu olan hem de bilimsel çalışmalarda araştırma konusu olan bir kelimedir. Araştırmamızın merkezinde de yer alan bu kelimenin anlamını görmek amacıyla TDK sözlüğüne

baktığımızda toplumda veya herhangi bir kuruluşun yaşamında ortaya çıkan sıkıntılı, zor bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/> 2022).

."Kriz" kelimesi, "karar" anlamına gelen Yunanca "Krisis" ten türetilmiştir (Pauchant ve Douville, 1993). Antik Yunan'da krizler "insanların ve olayların öneminin gün ışığına çıkarıldığı gerçek anlardı". Bir diğeri anlamı bir hastalığın "dönüm noktası" idi. " (bireysel) organizmanın kendi kendini iyileştirme güçlerinin iyileşme için yeterli olup olmadığına karar verilir" (O'conner, 1987, s. 54-55). İktisat teorisinde, "kriz" kelimesi, on yedinci yüzyılın sonlarında "nesnelci" anlamda, genel piyasa dengesizliği koşullarına atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Ondokuzuncu yüzyılın başlarında, bu kelime "patolojik" durumları daha normal zamanlarla karşılaştırmak için yaygın olarak kullanılmıştır. Aynı zamanda bir krizi "kritik bir aşamaya ulaşmış bir durum" olarak tanımlar. Kriz, "belirleyici veya kritik bir zaman, aşama veya olay" dır (Webster, 1990). Bir krizin nasıl tanımlandığına bakılmaksızın, kalıtsal bir unsur beraberinde getirir. Kriz, her zaman istikrarsız bir zaman ya da belirleyici bir değişimin yaklaşmakta olduğu bir durum olarak tanımlanmaktadır ayrıca son derece istenmeyen bir sonucun belirgin olasılığı olan ya da son derece arzu edilen ve son derece olumlu bir sonucun belirgin olasılığı olarak ifade edilmektedir (Webster, 1990).

Her bilimsel bilgi alanı kendi kriz tanımını sunar. Bu literatürün derinlemesine bir incelemesi, krizin bir olgu olarak karmaşıklığını vurgulamakta ve bu karmaşıklığı ele alan kriz yönetiminde bir teoriye duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Farklı alanlar tarafından kullanılan bazı perspektifler şunlardır: O'conner (1987), kriz literatürünün başlangıçta krizi tanımlama ve kriz belirtilerini belirleme sorunları üzerinde birleştiğini savunmaktadır. Böylece ekonomistler ekonomik krizi enflasyon, işsizlik açısından tanımladılar ve durgunluk; şişmiş devlet açıkları ve yüksek faiz oranları; yüksek enerji maliyetleri ve üretken eksiklikler; "duman" endüstrilerinin düşüşü; ulusal Hükümetlerin para arzını kontrol edememesi; uluslararası parasal dengesizlik; patlayıcı derecede yüksek Üçüncü Dünya borcu; ve dünya kredisi çöküşü tehditleri. Siyaset bilimciler, siyasi liderliğin başarısızlıklarında kriz kaynaklarını belirlediler; kriz yönetim sistemlerinde zayıflık; "yönetilemezlik" ve "aşırı demokrasi"; siyasi partinin yetersizliği sosyal çatışmayı yönlendiren ve kontrol eden sistemler; ya da adil bir uluslararası siyasi sistemin geliştirilememesi. Marksist siyasal iktisat teorisi, krizleri toplumsal sınıflar arasında var olan çelişkiye bağlamaktadır (O'conner, 1987, s. 16-17).

Kriz terimi için birçok tanım yapılmıştır. Bu girdi için tanım, neyin bir krizi oluşturduğuna ilişkin çeşitli tartışmalarda bulunan kilit noktaları yansıtmaktadır. Burada kriz, uygun şekilde yönetilmezse olumsuz sonuçlar doğurabilecek operasyonlar için önemli bir tehdit olarak tanımlanır. Kriz yönetiminde tehdit, bir krizin bir kuruluşa, paydaşlarına ve bir sektöre verebileceği potansiyel zarardır. Bir kriz birbiriyle bağlantılı üç tehdit oluşturabilir: (1) kamu güvenliği, (2) mali kayıp ve (3) itibar kaybı. Endüstriyel kazalar ve ürün hasarı gibi bazı krizler yaralanmalara ve hatta can kayıplarına neden olabilir. Krizler, operasyonları aksatarak, pazar payı/satın alma niyetinde kayıplar yaratarak veya krizle ilgili davalar doğurarak finansal kayıplara neden olabilir. Dilenschneider (2000), The Corporate Communications Bible'da belirttiği gibi, tüm krizler bir organizasyonun itibarını zedelemekle tehdit eder. Bir kriz, bir kuruluşa kötü bir şekilde yansır ve bir dereceye kadar itibara zarar verir. Bu üç tehdidin birbiriyle ilişkili olduğu açıktır. Yaralanmalar veya ölümler, finansal ve itibar kaybına neden olurken, itibarlar kuruluşlar üzerinde finansal bir etkiye sahiptir.

Günümüzde insan kaynaklı krizler, hem kapsam hem de büyüklük bakımından doğal afetlere rakip olma potansiyeline sahiptir. Giderek artan sayıda kuruluş, hataların felaket sonuçlara yol açabileceği teknolojileri bünyesinde barındırmaktadır (Perrow, 1984; Klein ve Dawar, 2004). Örneğin, yalnızca finansal değişken göz önüne alındığında, felaketten iki yıl sonra 1991'teki Exxon Valdez petrol sızıntısı krizinin maliyeti iki milyar dolardan fazla çalışıyordu ve o zamandan beri operasyonun toplam maliyetlerinin iki katından fazla olduğu tahmin ediliyor ve kriz henüz bitmedi. Sonuçları bu ve diğer son büyük krizler çeşitli ve geniş kapsamlıydı. Bu son zamanlardaki bazı krizlerin yol açtığı tahribat, yüzlerce insanın hayatını kaybetmesinin yanı sıra gelecek nesillere ve çevreye karşı ölçülemez zararlar da içeriyordu. Örneğin, Çernobil ve Exxon Valdez gibi büyük krizlerin yanı sıra Körfez Savaşı sırasındaki petrol sızıntıları ve yangınlar dünyanın geniş bölgelerini etkiledi.

1.2.2. Kriz Yönetimi Konularına Genel Bir Bakış

Kriz yönetimi çok yeni bir çalışma alanıdır. Aslında hala emekleme aşamasındadır (Mitroff ve Pearson, 1993a; Shrivastava, 1992; Janis, 1989; Perrow, 1984; Fink, 1986). Kriz yönetimi alanında, örneğin kavramın tanımı (bu durumda kriz) gibi yeni bir araştırma alanının evrimi ile ilgili temel sorunlar hala mevcuttur. Kriz kavramı tarihsel olarak birçok farklı disiplin ve alanda gelişmiştir. Her bilimsel alanın kendi kriz

tanımı ve kavramı vardır. Bu bol literatürün derinlemesine bir incelemesi, krizin bir olgu olarak karmaşıklığını vurgulamakta ve kriz yönetiminde bunu ele alan bir teoriye duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır karmaşıklık. Yönetim biliminde şu ana kadar verilen tanımlar yeterince ampirik destek almamıştır. Birçok durumda, ek kavramların...

Pauchant ve Mitroff (1992), yönetim bilimindeki en hatalı yanılgının, bir krizi olumlu bir güç olarak, bir örgütün varlığına katkıda bulunan bir faktör olarak görmeyi reddetmesi olduğunu gözlemlemişlerdir. Yönetim biliminde çok az sayıda yazar bu kritik paradoksu vurgulamaktadır (Pauchant and Mitroff, 1992).

Kavramın birçok farklı alan ve disiplinde kullanıldığı düşünüldüğünde, krizin tanımı ve kriz nedenlerinin ilişkilendirilmesi, çalışıldıkları belirli alan tarafından oldukça çeşitlendirilmiş ve güçlü bir şekilde önyargı oluşmuştur (Pauchant ve Douville, 1993).

Bu terimin tanımı ve yanlış anlaşılması sorunu kriz yönetiminde gelişmeyi engellemektedir. Bu gerçeğin, bazı kuruluşların hazırlıklı olmamasından sorumlu olabileceği savunulmaktadır.

Genel olarak, literatür yaygın olarak kabul görmüş bir kriz tanımı sağlamamaktadır ve kriz türlerini veya biçimlerini kategorize etme girişimleri seyrek olmuştur. Kriz araştırmalarına yaklaşımlar oldukça farklıydı. Bazı araştırmacılar birden fazla kriz biçimini araştırdılar (Mitroff ve diğerleri, 1989), diğerleri krizleri tek bir fenomen olarak incelediler (Nystrom ve Starbuck, 1984) veya krizin sadece bir tezahürü üzerinde yoğunlaşmıştır (Billings, Milburn ve Schaalam, 1980).

Bugüne kadar yapılan kriz araştırması, tek bir çalışma yöntemine, vaka çalışmasına dayanıyordu. Vaka çalışmaları önemli bir analiz derinliği sağlarken, bunları karşılaştırmak genellikle zordur.

Krizler kendilerini olumsuz etkilerle sınırlamaz. Araştırmalar krizin çok büyük sonuçlar doğurabileceğini göstermiştir. kuruluşlara sağlanan faydalar (Pauchant ve Mitroff, 1992). Bazı durumlarda, araştırmacılar krizlerin bazen örgütsel izin vermek için tam olarak ihtiyaç duyulan şey olduğunu resmen öne sürmüşlerdir gecikmiş stratejik değişimler yapacak üyeler (Pauchant ve Mitroff, 1992).

Kerchner ve Schuster (1982, s. 121), çoğu yönetici için krizin "kaçınılması gereken bir durumu ifade ettiğini, çünkü sonucun riskli olduğunu ve kişisel ve örgütsel sağlığa çok zarar verebileceğini savundu. Ancak krizler, doğası gereği riskli olmalarına

rağmen, belirli koşullar altında örgütsel iyilik araçlarına dönüştürülebileceğini de ifade etmişlerdir. Kerchner ve Schuster (1982) ayrıca yöneticilerin sorusunun "krizin ne zaman ilan edileceğini ve nasıl kullanılacağını bilmek olduğunu savunmaktadır." Gerçekten de, krizler bir organizasyon için doğal olarak iyi ya da kötü değildir. Etkileri her iki yönde de kesilebilir. Ancak Fink'in (1986, s. 16) işaret ettiği gibi, bir krizin ilanı örgütsel elan, takım çalışması ve uzlaşma, hatta fedakarlık ruhu için bir fırsat yaratabilir. Kuruluş içindeki bireyler ve alt birimleri. Başka bir deyişle, kriz "örgütsel büyüme aracı" haline gelebilir. Ne yazık ki, kriz yönetimi alanındaki çok sayıda yazar, kriz yönetimi faaliyetlerini çoğunlukla bunun için bir araç olarak görerek hala yalnızca reaktif bir duruş sergilemektedir. mümkün olan en kısa sürede "her zamanki gibi iş" e geri dönüyoruz. Krizin ortaya çıkmasından önce statükoyu yeniden tesis etme ihtiyacı üzerinde durularak, krizin görünür kılabilceği yapısal ve sistemik ihtiyaç duyulan değişiklikleri ele alma fırsatı kaçırılmaktadır (Mitroff vd, 1992).

Mitroff ve Pauchant (1990) tarafından yapılan araştırmalar, kriz yönetimi ile uğraşan yöneticilerin, yani izin veren yöneticilerin geçmiş krizlerinden ve kriz yönetimi deneyimlerinden geliştirdikleri kriz yönetimi sayesinde rakiplerine göre önemli stratejik avantajlar elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Mitroff ve Pauchant (1990), belirtilen stratejik avantajların sadece sahip oldukları firmaları olumlu yönde etkilemediğini aynı zamanda krizlerin ve mevcut ekolojik ve etik çürümenin risklerini ve / veya etkilerini azalttıklarını bu şekilde "toplumsal avantajlar" sağladıklarını ifade etmişlerdir (Mitroff vd, 1992, s. 255).

Kriz yönetiminin süreç odaklı değerlendirilmesi ilgili kuruma bir sistematik yönetim anlayışı kazandırır. Krizlerin değerlendirilme şekilleri yönetim sürecinin aşamalarından biri olarak yaşamsal bir öneme sahiptir (Güleryüz, 2015). Kriz durumunda başarılı bir yönetim sergilenmesi için önceden hazırlanmış olan kriz programlarına harfiyen uyulması sağlıklı bir yönetim sergilenmesine yardımcı olacaktır (Akdağ ve Arklan, 2011).

1.2.2.1. Kriz Öncesi Aşama

Kriz öncesi aşama, örgütlerin kriz anındaki yönetim planlarının oluşturulduğu, kriz anında kimin hangi görevleri üstleneceği, kimlerin kriz yönetim ekibinde yer alacağı gibi süreçlerin planlandığı ve ilgili konularda tatbikatlar yapılarak eksikliklerin

giderildiği etkili bir yönetim planının oluşturulduğu süreçtir. Bu sürecin asıl amacı krize neden olabilecek risklerin tespit edilmesi ve krizin etkilerinin azaltılmasıdır. Barton (2001) ve Coombs (2006) örgütlerin her yıl düzenli aralıklar ile kriz yönetim planlarını güncellemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Kriz yönetim planlarının güncellenmesi, kriz yönetim ekibinin görevlerinin hatırlatılması için tatbikatların önemi oldukça yüksektir. Belli aralıklar ile gerçekleştirilen tatbikatlar, bir örgütün gerçek bir kriz anında hasar görmesini veya daha az hasar almasını sağlamaktadır. Tatbikatlar, kriz yönetim ekibinde yer alan personelin etkili kararlar alması için birer yol haritasıdır.

- Bir kriz yönetim planınız olsun ve en az yılda bir kez güncelleyin.
- Kriz durumlarına göre eğitim almış bir kriz yönetimi ekibi belirleyin.
- Kriz yönetim planının ve kriz yönetim ekibinin etkinliğini artırmak için düzenli aralıklar ile tatbikatlar gerçekleştirin.
- Kriz anında ve sonrasında kamuoyunda örgüt ile ilgili oluşabilecek problemleri analiz edin ve hukuki sözümmler bulun.

Kriz yönetim planı (KYP): Örgütlerin herhangi bir kriz anında etkili çözümlere ulaşmak amacıyla kullanılan bir referans aracıdır. Barton (2001), Fearn-Banks (2001) ve Coombs (2007a) yapmış oldukları çalışmalarda kriz anında kişilerin görevlerinin ve kullanılması gereken yol haritasının öneminden bahsetmektedir. KYP, kriz anında ve sonrasında örgütün karşılaşmış olduğu sorunlardan en az hasar ile kurtulmasını sağlayan etkili bir referans aracıdır.

Kriz yönetim ekibi (KYE): Kriz anında örgüt menfaatlerini korumak amacıyla krize neden olan problemlerin etkilerinin azaltılması için çalışan ve kişilerin güvenliklerini sağlayan bu amaçla eğitim veya görevlendirilmiş kişilerdir. Barton (2001) çalışmasında kriz yönetim ekibini oluşturan kişilerin halkla ilişkiler alanında uzman, hukuki bilgi ve tecrübesi olan, güvenlik alanında etkin çözümler geliştiren, finansal ve insan kaynakları alanında hizmet sunan kişilerden oluşması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak, her krizin niteliğinin ve etki alanının farklı olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, kriz bilgisayar sistemini içeriyorsa bilgi teknolojisi alanında uzman personelin gerekliliği önem kazanmaktadır. Ekip, bir krizde gereken temel görevleri kimin yapacağına zaten karar verdiği için zamandan tasarruf edilir. Augustine (2000), planların ve ekiplerin hiç test edilmedikleri takdirde çok az değerli olduklarını belirtmektedir. Yönetim, denenmemiş bir kriz yönetim planının işe yarayıp

yaramadığını veya kriz ekibinin beklentileri karşılayıp karşılayamayacağını bilemez. Bu nedenle düzenli aralıklar ile KYP'nin ve KYE'nin tatbikatlar ile etkinliği gözlenmelidir. Coombs (2007a), ekip üyelerinin bir kriz durumunda karar verme pratiği yapabilmeleri için eğitimin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, bir KYP yalnızca kaba bir kılavuz görevi görür. Her kriz, kriz ekiplerinin karar vermesini gerektiren benzersiz olaylardan oluşmaktadır. Coombs (2007a) çalışmasında tatbikatlar sayesinde kriz yönetim ekibinin görevlerini uygulama etkinliğini ve KYP uygulanabilirliğinin test edildiğini ifade etmektedir.

Sözcü: Kriz anında örgütün yaşamış olduğu kriz hakkında kamuoyuna bilgiler paylaşan bir KYE üyesidir. Krizin çözümü kadar kamuoyunun da konu ile ilgili bilgilendirilmesi oldukça önemlidir. Lerbinger (1997), Fearn-Banks (2001) ve Coombs (2007a) çalışmalarında kriz yaşanmadan önce verilmiş olan eğitimler örgütün krizi nasıl yönlendireceğinin işareti olarak açıklamalarda bulunmuştur. Bu nedenle örgütün yaşamış olduğu krizin ve çözüm yollarının kamuoyuna açıklanması ve bu açıklamayı yapacak kişinin deneyim ve bilgisinin yüksek olması hayati önem arz etmektedir.

Coombs (2006) kriz medyası eğitimi ile ilgili uygulamaları şu şekilde ifade etmektedir:

- Kamuoyunun bilgilendirilmesi safhasında soru soran medya mensuplarının sorularına "Yorum yok" vb. ifadelerden kaçınarak cevaplar verin. Kriz durumları örgütlerin saklamaya çalışmamaları gereken olaylardır. Seffaf bir şekilde yaşanan kriz ile ilgili cevapların verilmesi kriz sonrasında örgüte olan inancı artırır.
- Kamuoyunun anlayacağı bir dil ile net açıklamalar yapılmalıdır. Terimler kişilerin konu ile ilgili bilgi edinmeleri zorlaştırır ve bu durumda kişilerin kafalarının karışmasına sebep olur. Bu nedenle net cümleler ile kriz durumu açıklanmalıdır.
- Sözcülerin görünüşü örgütün profesyonelliğini yansıtır. Sözcü olarak seçilen kişilerin medya karşısında net cümleler kurabilen ve sorulara akıcı bir şekilde cevap verebilen diksiyonu kuvvetli kişilerden seçilmelidir. Jest ve mimikler konuşmalarda dikkati dağıtabileceği gibi konuşulan konunun netliğini de açıklayabilir. Bu nedenle doğru bir diksiyon mesajların karşıya ulaşması için önemlidir. Coombs (2007a) çalışmasında kişilerin göz temasından kaçmalarının,

konuşma bozuklukları yaşamalarının ve karşı tarafa itici gözükecek davranışların sergilenmesinin verilmek istenen mesajları olumsuz etkilediğini ve anlaşılabilirliği etkilediğini ifade etmektedir.

- Kriz hakkında sözcülerin doğru bilgilendirildiğinden emin olun. Paydaşlara verilmesi gereken mesajların net olmasına özen gösterin.

Sözcü eğitimleri kamuoyuna verilmek istenen mesajların doğru aktarılması yönüyle önemli bir görevdir. Kriz öngörülemez ve her örgütte yaşanan olağan durumlar halini almıştır. Bu nedenle kriz yönetim planı hazırlanırken sözcünün bir kriz anında örgütü en iyi şekilde temsil edecek diksiyonu kuvvetli ve net cevaplar verebilen kişilerden seçmek krizin çözümü kadar önemlidir.

Ön Taslak Mesajlar: Kriz anında kullanılacak mesajların ön hazırlığının yapılmış olması gerekmektedir. Kriz anında mesaj tasarlamak oldukça zordur ve kamuoyunun bilgilendirilmesi safhasında oldukça önemlidir. Kriz anında kullanılacak mesajlar şablonlar halinde hazırlanarak kriz anında krizin nedeni, ilerleme safhaları ve krizden etkilenme durumu gibi kriz ile ilgili bilgiler bu şablonların içine yerleştirilerek ivedikle mesajlar oluşturulabilir. Hazırlanan mesaj şablonları örgüt yönetiminin kriz ile ilgili açıklamalarını ve medyaya mesajlarını içermelidir. Corporate Leadership Council (2003) ve Roundtable (2002) çalışmalarında kriz öncesi hazırlanan şablonların kriz anında güncellenerek içeriğinin doldurulması yoluyla kullanılmasını tavsiye etmektedir. Şablonlar içeriği bilinen mesajlardan oluştuğu için kriz anında zamandan tasarruf edilmesine hizmet eder.

İletişim kanalları: Kriz anında kriz ile ilgili bilgi paylaşımlarının önemli bir aracı olmalıdır. Günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte iletişim araçlarının sayısı artmaktadır. Her örgüt kendini tanıtmak ve güvenilirliğini artırmak için etkin şekilde görsel paylaşımların yapıldığı web sayfası ve sosyal medya hesaplarını kullanmaktadır. Sosyal medya araçları örgütlerin etkinliğini artıran birer araç olmasıyla birlikte kriz anlarında krizin detaylarını da paylaşabilecekleri birer sosyal medya aracına dönüşebilmektedir. Taylor ve Kent (2007) çalışmalarında krizin yönetimi kadar krizle ilgili kamuoyu bilgilendirmelerinin de önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt içinde sosyal medya araçlarının kullanımı profesyonel kişilerce gerçekleştirilmelidir. Sosyal medya araçlarında paylaşılacak krizle ilgili bilgilendirmelerin krizden önce hazırlanması kriz anında zamandan tasarruf edilmesine yardımcı olacaktır. Bu durum, kriz ekibinin

bir organizasyonun karşı karşıya kalacağı kriz türlerini önceden tahmin etmesini gerektirir. Örneğin, bir spor organizasyonunun gerçekleşeceği spor tesisi veya organizasyona katılım gösterecek olan ekiplerden kaynaklanan bir sebep ile organizasyonun farklı tarih ve/veya farklı tesislerde gerçekleştirilecek olması spor organizasyonlarında sıklıkla karşılaşılan bir kriz durumudur. Bu ve benzeri durumlarda organizasyonların krizden en etkili şekilde uzaklaşması veya daha az bir hasar alması için örgüt yönetimi tarafından kriz yönetim planlarının ve kriz yönetim ekibinin oluşturulmuş olması gerekmektedir. Bu yönetim ekibinin kamuoyunu bilgilendirecek bir sosyal medyasının olması ise o organizasyona katılacak takım, teknik heyet, emniyet görevlileri, gazeteci, seyirci, esnaf ve daha birçok insan kitlesinin hızlı bilgilendirilmesini ve daha büyük krizlerin çıkmasını önlemek yönüyle önemlidir. Spor organizasyonları kendi içinde birçok operasyonu barındıran bir hareketlilik sunmaktadır.

Örgüt yönetimleri örgüt içi ve paydaşlar ile örgüt dışı iletişim kanalı olarak intranet sistemini kullanmaktadır. Özel bir iletişim ağı olan intranet, örgüt bilimlerinin hızlı ve etkili bir şekilde haberleşmesini ve bilgilerin güvenli bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır. Intranet erişimi bir kriz sırasında da kullanılabilir. Intranet erişimi genellikle çalışanlarla sınırlandırır ancak bazıları tedarikçileri ve müşterileri içermektedir. Intranet sistemleri bu paydaşların intranete erişimi olduğu sürece belirli paydaşlara doğrudan erişim sağlar. Downing'in (2003) araştırması, American Airlines'ın 11 Eylül trajedisinin ardından çalışanlarıyla iletişim kurmanın etkili bir yolu olarak internet sistemini kullanmanın değerini belgelemektedir. Coombs (2007a), çalışanlara ve diğer kilit paydaşlara ulaşmak için tasarlanmış toplu bildirim sistemleriyle birlikte kullanıldığında bir internet sitesinin iletişim değerinin arttığını belirtmektedir. Toplu bilgilendirme sistemi ile kriz öncesi iletişim bilgileri (telefon numaraları, e-posta vb.) programlanır. Temaslılar, krizden etkilenebilecek herhangi bir grup (bir tesisin yakınında yaşayan çalışanlar, müşteriler ve topluluk üyeleri) olabilir. Kriz anında örgüt yöneticileri sisteme kısa mesajlar girebilir ve toplu bildirim sistemine kimin hangisini alması gerektiğini (mesajlar ve teslimat için hangi kanal veya kanalların kullanılacağı) söyleyebilir. Toplu bildirim sistemi, insanların mesajlara da yanıt vermesi için bir mekanizma sağlar. Yanıt özelliği, kriz yöneticileri hedefin mesajı aldığını doğrulamak istediğinde kritik öneme sahiptir.

Coombs (2006) kriz iletişim kanalı hazırlama ile ilgili uygulamalar şu şekilde ifade etmektedir:

- Kriz endişelerini gidermek için benzersiz bir web sitesi veya mevcut web sitenizin bir bölümünü kullanmaya hazır olun.
- Intranet'i, çalışanlara ve Intranet'inize erişimi olabilecek diğer paydaşlara ulaşmak için kanallardan biri olarak kullanmaya hazır olun.
- Bir kriz sırasında çalışanlara ve diğer kilit paydaşlara ulaşmak için toplu bildirim sistemini kullanmaya hazır olun.

1.2.2.2. Kriz Anında Müdahale

Kriz anında gösterilen tepki, örgüt yönetiminin krize ne nerece hazır olduğunun işaretidir. Kriz yönetim planlarının (KYP) etkinliği krizlere olan hazırlık ile ölçütlenebilir. Düzenli aralıklar ile kriz tatbikatlarının yapılması KYP'lerde karşılaşılabileceğiniz eksikliklerin giderilmesi amacıyla önem kazanmaktadır. Kriz yönetim ekibi bünyesinde bulunan halkla ilişkiler biriminin kriz anında geliştireceği kamuoyu bilgilendirmeleri ise krizi yönetme becerinizi kamuoyunda gösteren önemli bir göstergedir. Örgütler krizlerdeki müdahalelere hazır olduğu kadar geliştireceği kamuoyu bilgilendirmelerine de hazır olmalıdır. Krizler ile ilgili gerçekleştirilmiş olan çalışmalara bakıldığında kriz anında gösterilen ilk tepki ve sonrasında örgütün itibarının onarımı ve davranışsal niyetlerin önemli iki unsur olduğu görülmektedir.

İlk tepki: Kriz anında gösterilen tepkiler örgütün bu krize hazır olma durumunu göstermektedir. Kriz yönetimi ile ilgili gerçekleştirilen bilimsel çalışmalara bakıldığında kriz durumu ortaya çıktığında nasıl yanıt verileceği konusunda net bir yönergeler seti oluşturmanın önemli olduğu ifade edilmektedir. Kriz müdahale yönergelerini üç ana doğrultuda ifade edebiliriz. Bunlar, kriz anında hızlı kararlar almanın önemi, kamuoyu bilgilendirmelerinde doğru bilgiler paylaşımının önemi ve verilen bilgilendirmelerin tutarlılığının önemidir.

Hızlı olmak, oldukça basit görünen ancak örgüt yönetimini kriz durumlarında baskı altına sokan önemli bir işlemdir. Kriz yönetiminde hızlı bir şekilde krizin detaylarının bilinmesi o krize olan tepki süresini de kısaltmaktadır. Krizlere müdahale amacıyla gerçekleştirilen tatbikatlar krizlerdeki tepki süresini kısaltan, kriz bilgilendirmeleri için halkla ilişkiler biriminin kullandığı şablon mesajların

güncellenmesine katkı sunan aynı zamanda örgüt yönetiminin hazır bulunma durumunu artıran hayati deneyimlerdir. Hızlı olmanın ardındaki mantık, organizasyonun hikayenin kendi tarafını anlatması ihtiyacıdır. Gerçekte, hikayenin organizasyon tarafı, yönetimin kriz hakkında paydaşlarına iletme istediği kilit noktalardır. Bir kriz meydana geldiğinde, insanlar ne olduğunu bilmek isterler. Bilim insanları genellikle bir krizin yarattığı bir bilgi boşluğundan bahsetmektedir. Medya mensupları, bilgi boşluğunu doldurma sorumluluğunu yönetecek ve ilk kriz bilgilerinin önemli bir kaynağını yönlendiren olacaktır. Krizi yaşayan örgütler medya mensupları ile konuşarak krizin detaylarını paylaşmazlarsa konudan bi haber ancak örgütü kötülemek isteyecek birileri medyayla konuşmaktan mutluluk duyacaktır. Bu insanlar yanlış bilgiye sahip olabilir veya krizi kuruluşa saldırmak için bir fırsat olarak kullanmaya çalışabilir. Sonuç olarak, kriz yöneticilerinin hızlı bir yanıt vermesi gerekir. Erken bir yanıt çok fazla “yeni” bilgi içermeyebilir ancak kuruluş kendisini bir kaynak olarak konumlandırır ve hikayenin kendi yönünü sunmaya başlar. Carney ve Jordan (1993), çalışmalarında kriz anında verilen hızlı yanıtların örgütün krizi yönetme becerisini yansıttığını ifade etmektedirler. Hearit (2006) araştırmasında ise örgütün kriz anındaki sessizliğini bir pasiflik göstergesi olarak ifade etmektedir. Diğerlerinin hikayeyi kontrol etmesine izin verir ve organizasyonun henüz durumun kontrolünü ele geçirmediğini gösterir. Arpan ve Rosko-Ewoldsen (2005), hızlı ve erken yanıtların örgütün güvenilirliğini artırdığından bahsetmektedir. Bilim insanlarının kriz yönetimi konusunda gerçekleştirdikleri çalışmalarda örgütlerin kriz durumlarında göstermiş oldukları tepki süresinin kamuoyu gözünde örgütün güvenini simgeleyen bir durum olarak ifade edilmektedir. KYP, kriz durumlarında yöneticilerin hızlı kararlar almasını ve kamuoyunu konu ile ilgili hızlı bilgilendirmelerini kolaylaştırmaktadır.

Kriz anları bilgi kirliliklerinin yaşandığı ve doğru bilginin öneminin arttığı durumlardır. İnsanlar ne olduğu ve bu olayın kendilerini nasıl etkileyebileceği hakkında doğru bilgi isterler. Bir krizde zaman baskısı nedeniyle, yanlış bilgi riski vardır. Hatalar varsa bunlar düzeltilmelidir. Bununla birlikte, yanlışlıklar bir organizasyonu tutarsız gösterir. Bir organizasyonun yetersiz görünmesi için yanlış ifadeler düzeltilmelidir. Bir krizde tek sesle konuşma felsefesi, doğruluğu korumanın bir yoludur.

Tek ağızdan konuşmak, kriz süresince kurum adına sadece bir kişinin konuşması anlamına gelmez. Barton'ın (2001) belirttiği gibi, bir kriz bir günden fazla

sürerse, bir kişinin bir kuruluş adına konuşmasını beklemek fiziksel olarak imkansızdır. Coombs (2007a), halkla ilişkiler departmanının “kriz sözcüsü” olmaktan çok destekleyici bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Farklı kişilerin tutarlı bir mesaj iletebilmesi için kriz ekibinin bilgi paylaşması gerekir. Sözcüler, aynı bilgiler ve kuruluşun mesajlarda iletmeye çalıştığı kilit noktalar hakkında bilgilendirilmelidir. Halkla ilişkiler departmanı, sözcülerin hazırlanmasında etkili olmalıdır. İdeal olarak, potansiyel sözcüler eğitilir ve herhangi bir krizden önce medya ilişkileri becerilerini uygularlar. O halde bir kriz sırasında odak, medyanın nasıl ele alınacağından ziyade iletilecek kilit bilgiler üzerinde olmalıdır. Bir kez daha hazırlık, çeşitli sözcülerin uygun medya ilişkileri eğitimi ve becerilerine sahip olmasını sağlayarak yardımcı olur.

Hızlı olmak ve doğruluk, kamu güvenliği için önemlidir. Kamu güvenliği söz konusu olduğunda, insanların kendilerini korumak için ne yapmaları gerektiğini bilmeleri gerekir. Stubbart (1987) bu bilgiye talimat bilgisi olarak atıfta bulunur. Talimat bilgilerinin yararlı olması için hızlı ve doğru olması gerekir. Örneğin, insanlar bir kimyasal salınımı sırasında kontamine gıdaları yememeyi veya barınmalarını bir an önce bilmelidir. Yavaş veya yanlış bir yanıt, yaralanma ve muhtemelen ölüm riskini artırabilir. Kriz anındaki eylemlerin hızı, örgütün krizi kontrol altında tuttuğunu göstererek hasarın önlenmesini ve itibarı koruyarak paradan da tasarruf edilmesine yardımcı olur. Tabi ki kriz anında paylaşılan bilgi yanlış ise paylaşılan bilginin hızı anlamsız kalır. Yanlış bilgi, kamu güvenliğine yönelik tehdidi azaltmak yerine artırabilir.

Kriz anında sosyal medya araçlarının ve haber medyasının kullanımı geniş bir kitlelere hızlı bir şekilde ulaşmak için kullanışlı bir yoldur. Dolayısıyla kriz müdahale araştırmalarının medya ilişkilerine büyük önem vermiş olması mantıklıdır. Medya ilişkileri, kriz yöneticilerinin çok çeşitli paydaşlara hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar. Hızlı ve geniş kapsamlı, kamu güvenliği için mükemmeldir; mesajı hızlı bir şekilde ve mümkün olduğunca çok kişiye iletin. Hedef olmayanlar mesajı aldığı için açıkça israf var, ancak krizin ilk aşamasında hız ve erişim daha önemli. Ancak haber medyası kriz yöneticilerinin paydaşlara ulaşmak için kullanabileceği ve kullanması gereken tek kanal değildir.

Web siteleri, Intranet siteleri ve toplu bildirim sistemleri, haber medyasının kapsamına katkıda bulunur ve hızlı yanıt verilmesine yardımcı olur. Kriz yöneticileri, bir web sitesinde kendi bilgilerinin büyük bir kısmını sağlayabilirler. Tüm hedefler web

sitesini kullanmayacak, ancak web tabanlı iletişimin bir kriz müdahalesine dahil edilmesini haklı çıkarmak için yeterli olacaktır. Taylor ve Kent'in (2007) çok yıllık bir dönem boyunca kriz web sitelerinin kapsamlı analizi, bir kriz sırasında web sitelerini ve web'in etkileşimli yapısını kullanan kuruluşlarda yavaş bir ilerleme bulmuştur. Toplu bildirim sistemleri, belirli kişilere telefon, metin mesajı, sesli mesaj ve e-posta karışımı yoluyla kısa mesajlar iletir. Sistemler ayrıca insanların yanıt göndermesine izin verir. Etkili Intranet sistemlerine sahip kuruluşlarda Intranet, çalışanlara ulaşmak için de faydalı bir araçtır. Bir kuruluş Intranet'ini tedarikçileri ve müşterileri ile entegre ederse, bu paydaşlara da ulaşılabilir. Kriz yönetimi çabası ilerledikçe kanallar daha seçici olabilir.

Daha yakın zamanlarda, kriz uzmanları, ilk kriz yanıtına üçüncü bir bileşen önerdiler; kriz yöneticileri, krizin kurbanları için endişelerini/sempatilerini ifade etmelidir. Kurbanlar krizden bir şekilde zarar gören veya rahatsız olan insanlar. Kurbanlar para kaybetmiş, hastalanmış, tahliye etmek zorunda kalmış veya maddi hasar görmüş olabilir (Kellerman, 2006).

Endişe ifadeleri, itibar zararını azaltmaya ve mali kayıpları azaltmaya yardımcı olur. Coombs ve Holladay (1996) ve Dean (2004) tarafından yapılan deneysel çalışmalar, endişe ifadesi olmayan bir yanıt yerine bir endişe ifadesi sunulduğunda kuruluşların daha az itibar zararı yaşadığını buldu. Cohen (1999) yasal davaları incelemiş ve erken endişe ifadelerinin kriz nedeniyle bir kuruluşa karşı yapılan iddiaların sayısını ve miktarını azaltmaya yardımcı olduğunu bulmuştur. Ancak Tyler (1997) bize endişe ifadelerinin sınırları olduğunu hatırlatır. Avukatlar, endişe ifadelerini suçluluk kabulü olarak kullanmaya çalışabilirler. Bazı eyaletlerde, endişe ifadelerinin bir kuruluşa karşı kullanılmasını önleyen yasalar vardır. Bir başka endişe, daha fazla kriz yöneticisi endişe ifade ettikçe endişe ifadelerinin insanlar üzerindeki etkisini kaybedebilir. Hearit (2006), endişe ifadelerinin çok rutin görüneceği konusunda uyarıyor. Yine de rutin bir yanıt vermemek, bir organizasyona zarar verir. Bu nedenle, endişe ifadeleri beklenebilir ve kullanıldığında çok az fayda sağlar, ancak kullanılmadığında zarar verebilir.

Argenti (2002), 9/11 saldırılarından sağ kurtulan birkaç yöneticiyle görüştü. En güçlü dersi, kriz yöneticilerinin bir kriz sırasında çalışanların önemli halklar olduğunu asla unutmaması gerektiği idi. Business Roundtable (2002) ve Corporate Leadership Council (2003) bize çalışanların ne olduğunu ne yapmaları gerektiğini ve krizin onları

nasıl etkileyeceğini bilmeleri gerektiğini hatırlatır. Toplu bildirim sistemleri ve intranet ile ilgili daha önceki tartışmalar, çalışanlara bilgi ile nasıl ulaşılacağına dair örneklerdir. West Pharmaceuticals'ın Kinston, Kuzey Karolina'da Ocak 2003'te meydana gelen bir patlamayla yerle bir olan bir üretim tesisi vardı. Coombs (2004b), West Pharmaceuticals'ın fabrikadaki patlamanın onları ne zaman etkileyecekleri konusunda çalışanları bilgilendirmek için nasıl bir kanal karışımı kullandığını inceledi. iş, nerede çalışacakları ve faydaları. Ayrıca, Coombs (2007a), iyi bilgilendirilmiş çalışanların diğer paydaşlara ulaşmak için ek bir iletişim kanalı sağladığını öne süren araştırmaları tanımlar.

Kriz ciddi yaralanmalar veya ölümlerle sonuçlandığında, kriz yönetimi, çalışanlar ve diğer mağdurlar için stres ve travma danışmanlığı içermelidir. Bir örnek travma ekipleridir uçak kazasının ardından havayolları tarafından gönderildi. Travma ekipleri, mağdurların ailelerinin yanı sıra çalışanların ihtiyaçlarına da hitap ediyor. Hem Business Roundtable (2002) hem de Coombs (2007a), kriz yöneticilerinin kriz stresinin çalışanları, mağdurları ve ailelerini nasıl etkileyebileceğini düşünmesi gerektiğini belirtmektedir. Kuruluşlar, bu grupların başa çıkmasına yardımcı olmak için gerekli kaynakları sağlamalıdır.

Coombs (2006) ilk kriz müdahalesinde kullanılan uygulamaları şu şekilde ifade etmektedir:

- Hızlı olun ve ilk bir saat içinde ilk yanıtı almaya çalışın.
- Tüm gerçekleri dikkatlice kontrol ederek doğru olun.
- Sözcükleri kriz olayları ve kilit mesaj noktaları hakkında bilgilendirerek tutarlı olun.
- İnternet, Intranet ve toplu bildirim sistemleri dahil tüm mevcut iletişim kanallarını kullanın.
- Kamu güvenliğini bir numaralı öncelik haline getirin.
- Mağdurlar için bir miktar endişe/sempati ifadesi sağlayın
- İlk müdahaleye çalışanları dahil etmeyi unutmayın.
- Kriz mağdurlarına ve çalışanlar dahil ailelerine stres ve travma danışmanlığı sağlamaya hazır olun.

İtibar onarımı, her kriz anında karşılaşılan bir durum olmasa da örgütlerin hazırlıklı olması gereken eylemlerden biridir. İtibar onarımının kriz anında, kriz sonrasında veya her iki aşamada da kullanılabilecek bir eylem olarak kabullenilmesi gereken bir durum olduğu unutulmamalıdır. Tüm krizler itibar onarım çabalarına ihtiyaç duymaz. Çoğu zaman konu ile ilgili öğretici bilgiler veya endişe ifadeleri örgütün itibarını korumak için yeterlidir. Güçlü bir itibar onarım çabası gerektiğinde, bu çaba kriz sonrası aşamaya taşınacaktır. Veya kriz yöneticileri, itibar endişelerini gidermek için kriz sonrası aşamaya kadar beklemenin daha etkili olacağını düşünebilmektedir.

Bilim insanları örgütlerin yaşamakta oldukları krizlerden en az zararla kurtulabilmeleri ve itibar onarım stratejilerinden faydalanabilmeleri için araştırmalar geliştirmekte ve çalışmalar yapmaktadır. Araştırmacılar, itibar onarım stratejilerinin örgütler tarafından kullanımı ile geliştirdikleri kılavuzlarda ilişkilendirme teorileri kullanmışlardır.

Halkla ilişkiler alanında ve iletişim ile pazarlama alanlarındaki çalışmalar, yaşanan krizlerin örgütlerde ortaya koyduğu itibar zedelenmelerini nasıl ve ne şekilde onarabileceği konularına ışık tutmaktadır. Bill Benoit (1995; 1997), çalışmasında itibar onarımı için bir endişeyi paylaşan birçok farklı araştırma geleneğinden stratejileri analiz ederek kullanmıştır. Coombs (2007a) Benoit'in çalışmalarını derleyerek tek bir liste halinde itibar onarım stratejilerini geliştirmiştir. İtibar onarım stratejileri, bir kriz durumunda mağdurları (risk altındaki veya krizden zarar görenleri) barındırma seviyelerine göre değişir. Uyum sağlama, kriz anında mağdurlara odaklanıldığı ve kurumsal kaygıların ötelendiği durumu özetleyen bir ifadedir.

Yükleme teorisi, insanların ani ve olumsuzlukla sonuçlanan olayların nedenlerini açıklamaya çalışmalarına dayanan bir teoridir. Genellikle insanlar olayın sorumluluğunu ya duruma ya da durumdaki kişiye atfederler. Atfedilen duygular insanların krizlere bakışını etkilemektedir. Kriz durumları içinde olumsuzlukları (hasar veya hasar tehdidi yaratır) barındıran ani gelişen durumlardır. Bu nedenle kişiler böyle durumlarda bazı duygu yüklemelerini kişi ya da kurumlara yöneltebilir. Örgüt için oluşturulan olumsuz duygular bu kişilerin krize neden olan örgüte öfke yaşamasına ve tepkiler göstermesine sebep olur. Coombs ve Holladay (2006) çalışmalarında bir örgütün itibarına yönelik tepkilerin artması, örgütün ürün veya hizmetini satın almaya

isteksizlik ve örgütün imajını ağızdan ağıza iletişim yoluyla kötüleme yöntemi kullanılarak örgütlere atfedilen üç olumsuz tepkiyi ifade etmiştir.

Kriz yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda, kriz sorumluluğu ile örgütün itibarına yönelik tehdit arasında bağlantılar kurulmaya çalışılmıştır. Krize sebep olma durumları incelendiğinde örgütlere atfedilen olumsuz düşüncelerin örgütün itibarını olumsuz etkilediği bilimsel çalışmalarda ifade edilmiştir. (Coombs ve Holladay, 2006). Coombs (1995), halkla ilişkiler literatüründe yer alan atıf teorisinin kriz yönetiminde kullanılmasına öncülük etmiş bir bilim insanıdır. 1995 yılında kaleme almış olduğu makalede, kriz durumu ile itibar onarım stratejilerini eşleştirerek teoriye dayalı bir yaklaşım sunmuştur.

Yöneticiler, örgütün yaşamış oldukları kriz durumlarını gözlemlemek ve itibar tehditlerini değerlendirmek için iki aşamalı bir süreci takip etmektedir. Bu aşamalardan ilki krizin tipini belirlemektir. Kriz yöneticileri, kriz anlarında örgütün herhangi bir itibar tehdidi yaşadıklarını değerlendirmek için örgüt paydaşlarının ve haber ajanslarının krizi nasıl tanımladığını dikkate alır. Başkalarının gözünden krizin tanımlanması daha objektif çözüm yollarının bulunmasına ve kamuoyunun bilgilendirilmesi safhasında istenilen sorulara cevaplar üretilmesine yardımcı olmaktadır.

Bir krizin itibar tehdidini değerlendirmek kriz yöneticilerinin ikinci adımını oluşturmaktadır. Krize sebep olan geçmiş olayların gözden geçirilmesi ve krizden önceki örgüt itibarının dikkatle gözlenmesi gerekmektedir. Benzer krizler örgütlerde benzer hasarlara sebep olabilir.

Bir krizin itibar tehdidini değerlendirmek kriz yöneticilerinin ikinci adımını oluşturmaktadır. Krize sebep olan geçmiş olayların gözden geçirilmesi ve krizden önceki örgüt itibarının dikkatle gözlenmesi gerekmektedir. Benzer krizler örgütlerde benzer hasarlara sebep olabilir. Yaşanılan krizler farklı örgütlerde aynı şekilde ortaya çıkabilir. Bu nedenle ortaya çıkmış olan tehditlerin nedeni araştırılmalı ve örgüt itibarına olan tehdit durumu analiz edilmelidir. Yapılan çalışmalar örgütlerin sahip olduğu kriz geçmişlerinin krizlerde yaşanan itibar kayıplarına etkileri kaleme alınmıştır. (Coombs ve Holladay, 2001; Klein ve Dawar, 2004). Bu çalışmalar, örgütlerin kriz yönetme becerilerinin itibarlarını önemli derecede koruduğunu ve örgüte olan güvenin arttığını ortaya koymaktadır.

Örgüt itibarı, paydaşların ve kamuoyunun örgütü nasıl tanımladığı ve algıladığıdır. İtibar örgütlerin yaşamını sağlayan toplum gözündeki algısıdır. Korunmaya değer olan bu algı tehdit durumlarında örgütlerin sorumluluklarını artırır. Krizlerin yarattığı tehdit, davranışsal niyetleri de kapsar. Bir kriz için artan örgütsel sorumluluk yüklemeleri, örgüt hakkında daha fazla olumsuz ağızdan ağıza iletişim olasılığı ve kuruluştan satın alma niyetinin azalmasıyla sonuçlanır. Araştırmalar, örgüt itibarını korumak amacıyla doğru ve hızlı bilgi paylaşımının, ağızdan ağıza iletilen olumsuz düşünceleri ve örgüte ait olan hizmet veya ürüne yönelik satın alma davranışlarını olumlu etkileyeceğini ifade etmektedir. (Coombs, 2007b).

1.2.2.3. Kriz Sonrası Aşama

Krizden etkilenen örgütlerin faaliyetlerine döndükleri süreci kapsayan kriz sonrası aşama, yöneticilerin dikkatlerini farklı konulara yönlendirdikleri bir süreçtir. Ana konu kriz değildir bu süreçte. İtibar onarımı süreci kriz anında olduğu kadar kriz sonrası süreçte de yapılabilecek bir aşama olduğu için bu süreçte krizden etkilenen örgütün kamuoyu önündeki imajının düzeltilmesi ve iyileştirme adımlarının atıldığını görebiliriz. Kriz sonrası aşamada özellikle krizde karşılaşılan problem durumlarının tekrar ortaya çıkmaması için önlemler alınır ve örgütün bu krizden öğrendiği önemli bilgiler değerlendirilir. Kamuoyunun konu ile ilgili bilgilendirilmesi amacıyla medya araçları kullanılarak bilgi paylaşımları gerçekleştirilir.

Gerekli olan önemli bir takip iletişimi vardır. Birincisi, kriz yöneticileri genellikle kriz aşamasında ek bilgi sağlama sözü verirler. Kriz yöneticileri, bu bilgilendirme vaatlerini yerine getirmeli veya bilgiyi isteyen halkların güvenini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmalıdır. İkincisi, kuruluşun kurtarma süreci, düzeltici eylemler ve/veya kriz soruşturmaları hakkında güncellemeler yayınlaması gerekir. Gerekli takip iletişimi miktarı, kriz sırasında vaat edilen bilgi miktarına ve kurtarma sürecini tamamlamak için geçen süreye bağlıdır. Downing (2003), Corporate Leadership Counsel (2003) ve Business Roundtable'ın (2002) gözlemlediği gibi, çalışanların siteye erişme yolları varsa, intranetler çalışanları güncel tutmak için mükemmel bir yoldur. Coombs (2007a), toplu bildirim sistemlerinin telefonlar, metin mesajları, sesli mesajlar ve e-posta yoluyla çalışanlara ve diğer kamulara güncelleme mesajlarını iletmek için nasıl kullanılabileceğini bildirmektedir. Kişisel e-postalar ve telefon görüşmeleri de kullanılabilir.

Kriz yöneticileri, krizin bir öğrenme deneyimi olması gerektiği konusunda hemfikirdir. Neyin işe yaradığını ve neyin iyileştirilmesi gerektiğini görmek için kriz yönetimi çabalarının değerlendirilmesi gerekir. Aynı şey egzersizler için de geçerlidir. Coombs (2006), her kriz yönetimi uygulamasının bir öğrenme deneyimi olarak dikkatlice incelenmesini önerir. Kuruluş, önleme, hazırlık ve/veya müdahaleyi iyileştirmenin yollarını aramalıdır. Kriz yönetimiyle ilgili çoğu kitabın belirttiği gibi, bu dersler daha sonra kriz öncesi ve kriz müdahale aşamalarına entegre edilir. Yönetim, kriz yönetimi sürecini bu şekilde öğrenir ve geliştirir.

Çözüm: Kriz yönetimi hakkında bilinen her şeyi tek ve kısa bir girişte toplamak zordur. Kriz yönetimi araştırmacıları ve analistleri tarafından oluşturulan en iyi uygulamaları ve dersleri belirlemeye çalıştım. Krizler olumsuz/tehdit olarak başlasa da, etkin kriz yönetimi hasarı en aza indirebilir ve bazı durumlarda bir organizasyonun kriz öncesinden daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmasına izin verebilir. Ancak krizler bir organizasyonu iyileştirmenin ideal yolu değildir. Ancak hiçbir kuruluş bir krizden muaf değildir, bu nedenle herkes krize hazırlanmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdır. Bu girdi, etkili bir kriz yönetimi programına dahil edilebilecek bir dizi fikir sağlar. Bu girişin sonunda açıklamalı bir bibliyografya bulunmaktadır. Açıklamalı kaynakça, kriz yönetiminin vurgulanmasıyla ilgili önemli yazıların kısa özetlerini sağlar. Her girdi, o girdide bulunan ana konuları tanımlar ve bu kaynakları bulmanıza yardımcı olacak alıntılar sağlar.

1.2.3. Kriz Yönetimi

Kriz yönetiminin çok yeni bir araştırma alanı olması, son bölümde tartışıldığı gibi kendi kendini tanımlaması açısından da etkileri vardır. Dahası, kriz yönetimi disiplinlerarası bir alandır. Bir krizi yönetme yeteneği, yönetimin bir krizi "yorumlama" ve tanımlama yeteneği ile başlar. Krizin yanlış tanımlanması iş dünyasında nadir değildir. Jarman ve Kouzmin (1990) yapmış olduğu çalışmada bir krizi tanımlayan gerçeklerin veya sinyallerin göz ardı edilebileceğini ifade etmektedir. Açık göstergeler olsa bile krizin doğası hakkında ciddi anlaşmazlıklar bulunmaktadır. Bu anlaşmazlıkları dikkatle incelediğimizde genel anlamda sadece tanım ile ilgili farklılıklar olduğunu görmekteyiz. Jarman ve Kouzmin (1990) daha karmaşık krizlerin bazıları için, her birinde kriz ile ilgili bir dizi rakip tanımının bulunabileceğini ifade etmektedir.

Kerchner ve Schuster (1982, s. 122), Kupperman'a (1975) atıfta bulunarak, "Krizlerin derece meseleleri olduğunu, 'felaket' ve 'acil durum' Krizleri gibi öznel terimlerle duygusal olarak bağlantılı olmanın genellikle rutin durumlardan 'aciliyet' duygusu ve eylem yokluğunda sorunların 'daha kötü' olacağı endişesiyle ayırt edildiğini" öne sürmektedir. Bu anlamda eylem daha sonra sadece reaktif değil, daha geniş bir şekilde görülebilir. Nitekim kriz yönetimi, herhangi bir olayın tam kapsamlı bir krize dönüşmesinden çok önce başlar (Mitroff ve Pearson, 1993a). Nitekim Rosenthal ve Pijnenburg (1990, s. 279) kriz yönetiminin çaba gerektirdiğini savunmaktadırlar:

- Krizlerin oluşmasını önlemek için,
- Bir krizden doğabilecek etkilerinden korunmak için,
- Gerçek bir krize etkili bir yanıt vermek için,
- Kriz sonrasında iyileşme ve rehabilitasyon için planlar ve kaynaklar sağlamak.

Riskten farklı olarak belirsizliğin hiçbir zaman tam olarak kontrol edilemeyeceğini veya ortadan kaldırılamayacağını anlamak önemlidir. Dış çevre (ve bir dereceye kadar iç çevre) giderek belirsizleştikçe, kuruluşların riskleri en aza indirme yolları ve bu belirsizliğin sunduğu fırsatlardan yararlanma yolları da buna bağlı olarak önem kazanmaktadır.

Kriz durumları doğası gereği yeni, yapılandırılmamış ve kuruluşun tipik faaliyet çerçevelerinin dışındadır. Her kriz farklıdır ve bu nedenle programlanmamış bir karar yanıtı gerektirir. Daha önce de belirtildiği gibi, krizler oldukça belirsiz ve karmaşık durumlardır. Sınırlı rasyonelliklerin kısıtlamaları nedeniyle, örgütsel krizlerle başa çıkmaya aday yöneticilerin bu karmaşık yargılama görevlerini basitleştirme stratejilerini öğrenmeleri gerektiğini unutmayın. Kriz durumlarının bir başka özelliği genellikle eksik ve çelişkili olarak aşırı bilgi yüklenmeleridir. Bu nedenle, kriz ve kriz durumu özellikleri göz önüne alındığında, etkin kriz yönetimi en az üç sürece dayanmalıdır: sorun algısı, analiz ve karar verme (Reilly, 1993).

Kriz yönetimi Mitroff (1994, s. 102) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: "bir şirketin ana ürünlerine, hizmetlerine, üretim süreçlerine, çalışanlarına, çevresine ve topluluklarına büyük tehdit oluşturabilecek kriz ve güç türlerine ilişkin devam eden, birbiriyle ilişkili bir dizi değerlendirme veya denetim. Kriz yönetimi ayrıca, kriz tespiti, önlenmesi, hazırlanması, muhafaza edilmesi, geri kazanılması ve öğrenilmesi için kilit

planların, prosedürlerin ve mekanizmaların tasarlanması, yeniden tasarlanması ve uygulanmasına yönelik bir dizi faaliyetten oluşur".

Etkili kriz yönetimi, tehditleri sırayla ele alır. Bir krizde birincil endişe kamu güvenliği olmalıdır. Kamu güvenliğinin ele alınmaması, krizden kaynaklanan zararı yoğunlaştırır. Kamu güvenliği giderildikten sonra itibar ve mali kaygılar dikkate alınır. Nihayetinde kriz yönetimi, bir kuruluşu ve paydaşlarını tehditlerden korumak ve/veya tehditlerin hissedilen etkisini azaltmak için tasarlanmıştır.

Kriz yönetimi, örgütlere ve ilgili paydaşlarına kriz ortamında verebileceği zararları önlemek etkilerini azaltmak amacıyla tasarlanmış bir süreç yönetimidir. Bu süreç üç aşamada sınıflandırılmaktadır. Bu süreçler kriz öncesi süreç, kriz anında yaşanan süreç ve kriz sonrası süreç olarak sınıflandırılmaktadır. Kriz öncesi süreç, krize neden olabilecek durumların tespiti ve krizin önlenmesine yönelik hazırlıkların yapıldığı süreci kapsamaktadır. Kriz anında yaşanan süreç, fiili bir kriz durumunda örgüt yönetiminin krizi sonlandırmaya yönelik yaptırımların gerçekleştiği süreçtir. Kriz sonrası süreç ise krizin etkilerinden kurtulmak için önlemlerin alındığı, kriz ile ilgili raporların tutulduğu ve krizin etkilerinin araştırıldığı süreçtir.

1.2.4. Sporda Kriz Yönetimi

Dünyada meydana gelen sosyal, ekonomik ve çevresel faktörler siyasi yapılarda değişimlere neden olduğu gibi insanın merkezinde olduğu spor organizasyonlarını da etki altına almaktadır. Sporun tarihsel gelişimine bakıldığında ülkeler ve milletler arası savaşlardan, siyasi propagandalardan, dünya genelinde etkili olan pandemilerden etkilendiğini söyleyebiliriz. Bunların haricinde terör saldırıları, ırkçı eylemler, ulaşım da yaşanan aksaklıklar, konaklama yapılacak tesislerdeki problemler ile birlikte örgütlerde yaşanan finansal problemler spor kurum ve organizasyonlarını etkileyen önemli birer kriz durumudur. Spor işletmelerinin ve sporcuların ekonomik haklarını savunmak, sosyal statülerini geliştirmek için kurmuş oldukları örgütler kriz durumlarında kişi ve örgütleri korumaya yönelik tedbirler almaktadır. Bazen sporculardan kaynaklanan bazen de organizasyona katılan ekiplerden kaynaklanan olumsuzlukları da kriz durumlarına örnek olarak gösterebiliriz (Devecioğlu, 2003). Müsabaka da yaşanan çarpışma durumlarında ve ikili mücadelelerde yaşanan yaralanmalar veya sporcularda

yaşanılan kalp krizleri ise müsabaka içinde karşılaşılan kriz anlarından biridir (Erkal ve ark. 1998).

1.2.5. Sporda Risk Yönetimi

Risk, herhangi bir eylemin veya işin başında, ortasında ya da sonunda gerçekleşebilen kar-zarar, kazanmak-kaybetmek gibi durumların olduğu bir olgudur. Toplum içinde oldukça çok ifade edilen “riske girmek” ifadesi sonunda kazanma ya da kaybetme olasılıklarına rağmen işi-eylemi sürdürme davranışını ifade etmektedir. Özellikle extrem sporlarda (dağcılık, yamaç paraşütü, motor sporları vb.) oldukça çok karşılaşılan sakatlanma durumlarına rağmen bu sporlara olan ilginin devam etmesi veya organizasyon içinde bir sporcunun sakatlanmasına rağmen müsabakanın devam etmesi sporcuların risk alma durumunu temsil etmektedir.

Olumsuz bir durum olarak algılanan risk, kişilerin veya örgütlerin herhangi bir olaydan etkilenme olasılıklarıdır. Risklerdeki olumsuzluklar ve sonuçlarındaki yıkım etkisi artıkça krizlere dönüşmektedir. Örneğin olimpiyatlara ev sahipliği yapan bir şehrin risk yönetim planının olması ve bu planın belirli dönemlerde tatbikatlarının yapılarak hazırlanan bir uzman personel bulundurması hayati öneme sahiptir. Olimpiyatlar gibi büyük organizasyonlar hatayı kaldırmayacak etkinliklerdir. Organizasyonlarda hataların olması, problemlerin yaşanması organizasyon yönetiminden ziyade şehrin ve ülkenin imajını olumsuz etkileyecek durumlardır. Bu etki ülkeye gelmesi muhtemel turist gelirini de düşürecek ve yurtdışında anılan imaj bozulacaktır.

Spor yöneticileri liderlik vasıflarını da kullanarak örgüt veya organizasyonların karşılaştıkları problemleri çözmeli ve riskleri minimize etmelidir. Risklerin azaltılması risk yönetim planının iyi uygulanması ile mümkündür. Yaşanılması muhtemel sakatlıklar ve organizasyonlarda karşılaşılabilecek problemlerden dolayı “sporda risk yönetimi” spor camiası için gerekli bir düzenlemedir. Sporda sakatlanma istatistiklerine göre büyük yaş gruplarında sakatlanma durumu %30, 15-24 yaş grubunda ise sakatlanma oranı %40’tır.

Sakatlanmayı önleme ve sakatlanma durumunda ilk müdahale spor hizmetlerinde yer alan risk yönetimlerinden biridir. Yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik vb. değişkenler spor branşlarına olan katılım oranlarını değiştiren ve farklı spor branşlarına

talebi artıran etkenlerdir. Yaş, cinsiyet vd. değişkenler spor organizasyonları içinde risk yönetiminde farklı değişkenlerin uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir (Çobanoğlu, 2008).

Sporda karşılaşılan risk örneklerini şu şekilde belirtebiliriz; spor malzemesinden kaynaklanan hatalar, tesislerden kaynaklanan problemler, temizlik ve güvenlik gibi etkenlerden kaynaklanan problemler spor alanında karşılaşılan birer risk örneğidir. Sporcu, antrenör, taraftarlar veya yöneticilerden kaynaklanan hatalar da spor alanında insan kaynaklı riskleri oluşturmaktadır. Spor organizasyonlarında risk yönetimi, muhtemel aksaklıkların önüne geçme, sakatlanmalarda hızlı müdahale, taraftar, sporcu ve ekiplerin sevk ve idaresini gerektiren stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Sporda risk yönetimi, organizasyona katılan ekiplerin ve organizasyonu gerçekleştiren örgütlerin imajını korumaya yönelik çabanın olduğu aynı zamanda organizasyon gelirinin artırımını sağlayan bir yaklaşımdır (Çobanoğlu ve Sevil, 2013).

1.2.6. Spor Organizasyonlarında Kriz Örnekleri

Bütün büyük işletmelerde olduğu gibi spor organizasyonları da başlı başına büyük bir iştir (Brand, 2001). Spor organizasyonlarında yaşanan belli başlı krizler; sporcu ile kulüp arasındaki ekonomik anlaşmazlıklar, sözleşmelerin tek taraflı fesihleri, ceza davaları, spor alanlarındaki teknik sorunlar, politikacıların sporla ilgili yanlış ifadeleri veya eylemleri, sakatlıklar, saha içi ölümler, taraftarların veya sporcuların içinde oldukları saha içi ve dışı istenilmeyen davranış ve eylemler çoğu zaman hukuki anlamda cezai müeyyide gerektiren eylemlerdir (Coombs, 2002; Delatte, 2003).

Herhangi bir kriz durumunda spor örgütlerinin verecekleri refleks davranışlar, kullanacakları iletişim kanallarının seçimi, taraftarlar ile olan iletişim yolları ve yaşanan sorunlara bulacakları çözüm yolları spor yönetimi bağlamınca ele alınması gereken durumlardır. Spor örgütleri, oluşturmuş oldukları imaj doğrultusunda problemlerin çözümü noktasında “kurumsallaşmış organizasyonlar” geliştirebilen bir yönetim sürdürmelidir (Yücel, 2014).

Dünyada ve ülkemizde karşılaşılan spor organizasyonlarındaki kriz örneklerini şu şekilde belirtebiliriz:

Kamuoyunda “3 Temmuz Süreci” olarak bilinen Fenerbahçe eski başkanlarından Aziz Yıldırım, Beşiktaş ve Trabzonspor gibi kulüplerde görev yapan yönetici ve

idareciler ile sporcularında isimlerinin anıldığı şike ve teşvik primi ile ilgili iddialar ülkemizde futbolda yaşanan krizlerden biridir. Büyük bir endüstri olan futbolda yaşanan şike ve teşvik iddiaları spor kulüplerinin iç ve dış tehditlere karşı eylem planları hazırlaması gerektiğini ve bu planla doğrultusunda krizlerle mücadele etmesi gerektiğinin bir örneğini yaşamıştır. 3 Temmuz sürecinde futbolda yaşanan özellikle Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzon Spor gibi büyük takımları etkileyen iddialar spor kulüplerinin kriz yönetiminde önemli kararlar almasını gerektirmiştir (Yücel, 2014; Atılgan, 2018).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan spor alanındaki krizlerde 220 üniversite sporlarında mücadele eden sporcu cezai müeyyide ile karşı karşıya kalmıştır (Delatte, 2003).

Büyük organizasyonlarda (olimpiyatlar, dünya şampiyonası ve avrupa şampiyonası) madalya kazanan sporculara ülkelerinin vermiş olduğu parasal ödüller sporcuların doping, şike vd. yasa dışı olan davranış ve eylemlere yönelmesine neden olmaktadır. Özellikle bireysel sporlarda daha çok karşılaşılan doping olayları hem ilgili spor branşının ülke içinde imajının lekelenmesine hem de uluslararası spor camiasında ülkelerin imajının yerle bir olmasına sebep olmaktadır. Sürayya Ayhan ile başlayan atletizmde doping iddiaları, 2012 olimpiyatlarında 1500 m kadınlarda olimpiyat şampiyonu olan Aslı Çakır Alptekin ve yine aynı mesafede ikinci olan Gamze Bulut'un doping yaptıkları iddiaları, madalyalarının ellerinden alınmasına sebep olmuştur. Yine Nevin Yanıt, Binnaz Uslu, Eşref Apak ve devşirme sporculardan Elvan Abeylegesse, Alemitu Bekele Degfa ile Karin Melis Mey gibi atletizm branşında milli takım formasını giyen sporcuların doping iddiaları ve sonucunda ilgili tarihlerdeki derecelerinin silinmesi ve Uluslararası Atletizm Federasyonları Birliği'nin (IAAF) resmi internet sitesinde sporcularımızın isimlerinin doping kullanan sporcular (<https://sporx.com/doping>, Erişim tarihi 15/04/2022) olarak anılması ülke imajımızı ve atletizmdeki başarılarımızı lekelemiştir.

Uluslararası Doping Mücadele Ajansı (WADA), 2016 yılı Rio Olimpiyatlarında Rusya adına yarışan 67 sporcunun doping yaptığını belirlemiştir. Bu olay Rusya'nın resmi bayrağı ve ülke ismi ile olimpiyat, dünya şampiyonası ve avrupa şampiyonlarından 8 yıl uzak kalmasına sebep olmuştur. WADA'nın raporu doğrultusunda Rusya Hükümetinin olimpiyat oyunları gibi büyük organizasyonlardan 8

yıl süre ile men edilmesi kararına varılmıştır (<https://tr.euronews.com/> Erişim Tarihi 15/04/2022). Devlet eliyle gerçekleştirilen bir doping olayı olarak anılan bu durum Rusya gibi büyük organizasyonlarda gövde gösteren ülkelerin imajını önemli ölçüde etkileyen bir kriz durumudur.

2020 yılında tüm dünyada etkisini gösteren pandemi aynı yıl yapılması planlanan Tokyo 2020 Olimpiyatlarının 2021 yılına ertelenmesine ve 2021 yılında da bu organizasyonun seyircisiz ve pandemi koşullarında gerçekleştirilmesine sebep olmuştur (<https://onedio.com/haber/> Erişim tarihi 15/04/2022).

Olimpiyat Oyunlarında tarih boyunca karşılaşılan kriz durumlarına aşağıdaki örnekleri de ekleyebiliriz:

1908 Londra olimpiyatlarında Wyndham Halswille isimli sporcu yarışma anında Amerikalı sporcu John Carpenter'ın engellemelerine maruz kalınca hakemler tarafından John Carpenter diskalifiye edilmiş ve Wyndham Halswille için ikinci bir yarışma programı oluşturulmuştur. Ancak bu yarışmayı diğer sporcular protesto etmek amacıyla katılmamıştır. Bu yarışmada Wyndham Halswille altın madalya kazanmıştır.

1912 olimpiyatlarında Jim Thorpe isimli sporcu pentatlon ve dekatlon müsabakalarında altın madalya kazandı. 1909 ve 1910 yıllarında profesyonel beyzbol liginde oynadığı tespit edilen bu sporcunun madalyaları elinden alındı.

“Uçan Finli” olarak bilinen Paavo Nurmi 1920 ile 1928 yılları arasında mesafe koşularında dokuz (9) altın madalya kazandı. 1932 yılında ise profesyonel sporcu olarak ilan edildiği gerekçesi ile yarışmalara katılımı yasaklandı.

1932 yılında İsveç adına yarışmalara katılan Bertil Sandström isimli sporcu yarışmalarda atına yasadışı olarak ifade edilen maddeler kullandırması nedeni ile gümüş madalyası elinden alındı.

Valentin Prokopov isimli Rus sporcu müsabaka anında Macaristan adına müsabakalara katılan Ervin Zador isimli sporcunun yüzüne yumruk attığı gerekçesi ile hakemler tarafından müsabaka sona erdirildi.

1956 Melbourne Olimpiyatları Macaristan ve Sovyetler Birliği arasında yaşanan siyasi gerilimden dolayı siyasetin gölgesi altında kaldı.

1968 yılı Black Power selamı olarak bilinen simgesel hareketlerin gölgesinde geçti. Foreman isimli sporcu müsabakalar sonrasında ABD bayrağı ile poz vermesi sansasyonel olayların yaşanmasına neden oldu.

Alp disiplinde mücadele eden Avusturyalı kayakçı Karl Shranz müsabaka anında yarışma dışından birisi tarafından engellendi. Fransız kayakçı Jean-Claude Killy ise Avusturyalı sporcunun engellendiği bu yarışmada altın madalya kazanmıştır. Avusturyalı sporcunun itirazları ise kabul edilmemiştir.

1972 Olimpiyatları Münih katliamının gölgesinde gerçekleşti. 1972 olimpiyatlarında ABD ile Sovyetler Birliği arasında oynanan basketbol maçında maçın son dakikaları birçok kez durduruldu ve tekrar edildi. Maç sonucunda ikinci olan ABD oyuncularını gümüş madalya almayı reddetti ve madalya seromonisine katılmadı.

1972 Olimpiyatlarında yaşanan bir başka kriz durumu ise maraton branşında gerçekleşti. Yarışmanın son metrelerinde yarışmaya hiç katılmamış bir sporcunun maraton kapısından ilk sırada girmesi sonucu ABD sporcusu Frank Shorter ikinci ilan edildi. İtirazlar sonrasında yarışmayı ilk sırada bitiş çizgisini geçen Alman sporcu diskalifiye edildi ve ABD sporcusu altın madalya verildi.

1976 Olimpiyatlarında Sovyetler Birliği adına modern pentatlon branşında yarışmalara katılan Boris Onischenko eskrim müsabakalarında hile yaparken yakalandı ve yarışmalardan diskalifiye edildi.

Polonya adına müsabakalara katılan sırıkla yüksek atlama sporcusu Wladyslaw Kozakiewics yarışma sırasında kendisi ile alay eden taraftarlara kolu ile göstermiş olduğu hareket sonucundan sansasyonel bir olayın yaşanmasına sebep olmuştur.

1984 Olimpiyatlarında hafif ağır sıklet boks müsabakalarında ABD adına müsabakalara katılan boksör Evander Holyfield diskalifiye edildi ve yerine Yeni Zelanda adına müsabakalara katılan boksör Kevin Barry şampiyon ilan edildi.

1988 Olimpiyatlarında 100 m branşında Kanada adına müsabakalara katılan Ben Johnson 9.79 sn koştuğu yarışmada dünya rekoru kırarak altın madalya sahibi oldu. Çok kısa bir süre sonra Kanadalı sporcunun doping yaptığı tespit edilince altın madalyası alındı ve bu yarışmadan elde ettiği başarılar silindi.

1988 Olimpiyatlarında Amerika adına müsabakalara katılan sporcu Roy Jones Güney Koreli sporcu Park Si-Hun ile yapmış oldukları boks maçında önde olmasına rağmen maç sonunda anlaşılmayan bir sebeple yenildi. Bu maçtaki gizem halen devam etmektedir.

Greg Louganis isimli sporcu AIDS olmasına rağmen bu durumunu kimseye haber vermeden olimpiyat oyunlarına katıldı. Bu durum Greg Louganis'in yedi (7) yıl sonraki açıklamaları ile olimpiyatlarda yaşanan krizlerin arasına dahil oldu.

1988 Olimpiyatlarında buz dansında yargıcın hile yaptığı kameralara yansıyınca yargıcın olimpiyatlardan atılmasına karar verildi.

1998 Olimpiyatlarında Snowboard branşında şampiyon olan Kanadalı sporcu Ross Rebagliati uyuşturucu kullandığı gerekçesi ile yarışmalardan diskalifiye edildi. Sporcunun yapmış olduğu itiraz sonrasında kullanmış olduğu uyuşturucu içerikli maddelerin yasaklı maddeler listesinde olmaması sonucu altın madalyası kendisine teslim edilmiştir.

2000 yılında gerçekleştirilen olimpiyat oyunlarında artistik jimnastik müsabakalarında sporcuların performansları sırasında sakatlanması ile ortaya çıkan krizde yarışmanı gerçekleştirildiği parkurda hata tespit edilmiştir.

Olimpiyat oyunlarının efsane sporcularından Marion Jones almış olduğu başarılar sonucunda yasaklı madde kullandığını kabul etti ve tüm başarıları iptal edildi.

2000 olimpiyatlarında artistik jimnastik müsabakalarında bronz madalya kazanan Çinli sporcu Dong Fangxia yarışmalar için yaşını değiştirdiği gerekçesi ile yıllar sonra madalyasını kaybetti.

2000 olimpiyatlarının artistik jimnastik müsabakalarında şampiyon ismi olan Romanyalı sporcu Andreea Raducan'ın soğuk algınlığı için almış olduğu ilacın içindeki yasaklı madde nedeni ile altın madalyası alındı ve yarışmalardan diskalifiye edildi.

2002 olimpiyatlarında artistik patinaj müsabakalarında şampiyon ilan edilen çift müsabaka sonrasında hakemlerin kararını değiştirmesi ile madalyalarını başka bir çift ile paylaştı.

2002 kış olimpiyatlarında yaşanan bir başka kriz durumu ise birçok sporcunun numunelerinde yasaklı madde tespit edilmesi olmuştur. Birçok sporcunun madalyası yasaklı madde kullandığı gerekçesi ile el değiştirmiştir.

2004 olimpiyatlarında bitiş çizgisine çok yakın iken bir saldırgan tarafından saldırıya uğrayan Brezilya adına yarışmalara katılan sporcu Vanderlei De Lima yarışmayı üçüncü sırada tamamladı.

2004 olimpiyatlarının en sansasyonel olaylarından biri Yunanistan adına müsabakalara katılan sporcuların uyuşturucu testinden kaçmak isterken trafik kazası geçirmeleri olmuştur.

2008 olimpiyatlarında bronz madalya kazanan İsveç adına müsabakalara katılan güreşçi Ara Abrahamian hakemlerin hatalı kararlarından dolayı madalya seromonisinde

bronz madalyasını yere atmıştır. Bu davranışı sporcunun müsabakalardan diskalifiye edilmesine ve madalyasının elinden alınmasına sebep olmuştur.

2008 olimpiyatlarında taekwondo branşında Kübalı sporcu Angel Matos final müsabakasında maçı yöneten hakeme yumruk attı. Bu davranışı sporcunun ömür boyu müsabakalara katılmasının yasaklanması ile sonuçlandı.

2008 olimpiyatlarının bir başka sansasyonel haberlerinin paylaşıldığı spor branşı jimnastik olmuştur. Sporcuların yaşları hakkındaki belirsizlikler soruşturmaların yaşanmasına sebep olmuştur.

2010 olimpiyatlarında ise ismi açıklanmayan bir kişinin sahte bir kimlik ile ABD Başkan Yardımcısı Joe Biden'e yaklaşma girişimi olimpiyat oyunlarında yaşanan krizler arasına girmiştir.

Kanada Kadın Milli Hokey Takımı elde ettiği üst üste başarılar ile altın madalyaların sahibi oldu. Kutlama için buz pistine çıkan sporcular şampanya ve purlor ile poz verince dünya çapında sansasyonel bir haberin oluşmasına neden oldu. Sporcu kimliğine yakışmayan purlolu ve şampanyalı pozlarından dolayı Kanadalı sporcular ve milli takım özür diledi.

2012 olimpiyatlarında Kuzey Kore kadınlar futbol müsabakasında yanlarında açılan Güney Kore bayrağını protesto etmek için Kolombiya ile oynayacakları futbol maçına bir saat geç çıktı.

2012 olimpiyatları öncesi Yunan sporcu Paraskevi Papachristou sosyal medyada paylaştığı Afrikalı göçmenlere yönelik mesajları nedeni ile Yunanistan Olimpiyat Komitesi tarafından müsabakalara katılmasına izin verilmedi.

2012 olimpiyatlarında badminton branşında Çin, Güney Kore ve Endonezya ülkeleri adına müsabakalara katılan sporcuların çeyrek finalde yapmış oldukları sportmenlik dışı stratejiler nedeni ile diskalifiye edilmiştir.

2012 olimpiyatlarında özel izin ile yarışmalara katılan ilk ampute sporcu olan Oscar Pistorius elde ettiği dünya çapındaki ününü ülkesinde karıştığı bir cinayet olayı ile kaybetti.

2014 ile 2021 yılları arasında gerçekleşen birçok büyük spor müsabakasında yasaklı madde kullandıkları tespit edilen Rusya Federasyon sporcuları müsabakalardan men edilmiş ve Rusya'nın devlet olarak spor müsabakalarına katılımı yasaklanmıştır. Rus sporcular müsabakalara olimpiyat komitesi adına katılmaktadır.

2016 olimpiyatlarında sporcuların ücretsiz koltuklarda oturması gerekirken Avusturyalı sporcuların sahte kimlik beyan ederek tribünde ücretli koltukları satın almalarından dolayı para cezası ile cezalandırılmalarına karar verildi.

2018 yılında sürat pateni müsabakalarına katılan Japon sporcu Kei Saito uyuşturucu kullandığı gerekçesi ile diskalifiye edildi (<https://onedio.com/haber/> Erişim tarihi 15/04/2022).

1.2.7. Krizin Kaçınılmazlığı ve Yönetim Yeteneği

Örgütsel bir kriz bugün her yerde, her zaman çok az uyarı ile veya hiç uyarı olmadan gerçekleşebilir. Yönetim tarzı ne olursa olsun, büyük veya küçük, kamu veya özel herhangi bir kuruluşun başına da kriz gelebilir (Fink, 1986). Ne yazık ki, birden fazla büyük krizle karşı karşıya kalan şirketlerin beklentileri her zamankinden daha büyük olmaktadır. İnsan hatası, yargı eksikliği, beklenti eksikliği, kurumsal açgözlülük, mekanik arıza, hepsi bir araya gelerek garanti veriyor er ya da geç büyük bir krizin kendisini şirket yöneticilerine sunacağını. Mitroff ve Pearson (1993a), büyük ölçekli, insan kaynaklı krizlerin potansiyelinin neredeyse çağımızın dokusuna yerleştirildiğini öne sürmektedir. Ayrıca onlar teknolojinin potansiyel olumsuz etkilerinin, kuruluşlarımızın ve yönetim yapılarımızın onları kontrol etme kabiliyetlerini aştığını iddia edin. Weick (1987, s.112) kazaların, karmaşık sistemleri işleten ve yöneten insanların, bu sistemlerin yarattığı sorunları algılayacak ve öngörece kadar karmaşık olmadıkları için meydana geldiğini savunmaktadır. Bunun, "bir 'gerekli çeşitlilik' sorunu olduğunu, çünkü yönetilecek sistemde var olan çeşitliliğin, onu düzenlemesi gereken insanlardaki çeşitliliği aştığını iddia etmeye devam ediyor. İnsanlar sistemle başa çıkmak için gerekenden daha az çeşitliliğe sahip olduklarında, önemli bilgileri kaçırmalar, teşhisleri eksiktir ve çareleri kısa görüşlüdür ve bir sorunu azaltmak yerine büyütebilirler. " Dahası, Pauchant ve Douville (1993) tarafından belirtildiği gibi, yenilikçi ve performans gösteren organizasyonlar tasarlama konusunda mevcut bilgilerin çoğu karmaşıklık ve kırılganlık derecelerini arttırın. Tüm karmaşıklıklar ve belirsizlikler göz önüne alındığında, bir kriz durumuna herhangi bir müdahalenin başka sorunlar yaratma potansiyeline sahip olduğu açıktır. Weick'in (1988) çalışmasında kriz durumları hakkında gözlemlediği gibi, "Eylemlerimiz her zaman onları anladığımızdan biraz daha uzaktır durumlar, bu da ne yaptığımızı bilmeden önce krizleri tam anlamıyla

yoğunlaştırabileceğimiz anlamına geliyor” ifadelerini kullanmıştır (Weick's, 1988, s. 308).

1.3. LİDERLİK

Liderlik, önemli bir kavram olarak tarih boyunca kişilerin yaşamlarında yer almıştır. İş yaşamının her anında ve her iş kolunda lider ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Liderlik yaşamın başladığı ilk günden bu yana hep vardı ve gelecekte de varlığından söz edilmeye devam edecektir (Tezcan, 2006, s.1). Liderlikte tek bir doğru veya budur diyebileceğimiz doğru bir yol yoktur, liderlik insanların ihtiyaçları doğrultusunda değişkenlik gösterebilen hedeflere ulaşma yolunda bir denge oluşturan kavramdır. Liderlik kavramı her durum ve kişi için değişkenlik gösterebilen bir durumdur (Tezcan, 2006, s.2). Kişilere hedeflenen yolda doğru bir motivasyon sağlayan, karşılaşılan problemlere soğukkanlı bir şekilde çözüm yolları üretebilen vizyonu olan kişiler için kullanılan bir kavramdır liderlik. Liderler kendilerini çok iyi tanıyan ve kendilerini geliştirmiş güçlü ve zayıf yönlerini bilen kişilerdir. Çalışma hayatı içinde bulunduğu sektörün tüm gelişmelerini takip eden ihtiyaçlarını belirleyebilen, çözüm yolları bulabilen ve iş yaşamında yanında çalışan kişilere karşı kibar ve aynı zamanda motivasyonlarını yükseltebilen kişilerdir. Liderler sahip oldukları bilgilerle yetinmeyen devamlı kendilerini geliştiren kişilerdir.

Liderlik vasfı olan kişiler sorumlu oldukları kuruma ve kişilere karşı saygılı ve işbirliğine açık kişilerdir bu kişiler aynı zamanda birer yöneticidir. Liderlik ve yöneticilik birbirlerine benzeyen ancak farklı özellikleri de olan birer kavramdır. Liderlik özelliği olan kişiler çalışma ortamlarında kişileri motive eden ve performansı yükseltebilen kişilerdir. Yönetici ise belirlenen hedefler doğrultusunda yapılması gerekenleri söyleyen kişidir. Yöneticiler, planlamalar doğrultusunda hedeflere ulaşmayı dercedir. İş ortamında bir yöneticide olması gereken niteliklere baktığımızda sorumluluk alabilen, korkusuz, etki altında kalmayan, ileri görüşlü ve anlayışlı olması beklenilmektedir (Bulut ve Bakan, 2005, s.69).Yöneticilik belirlenen politikaları uygulama sanatıdır. Bu sanatın gerçekleştirilmesinde ise bulunulan toplumun sosyal değerlerine saygı, bulunulan makamın büyüklüğü, sosyoekonomik etkiler, politik vb. etkiler yöneticinin davranışlarını şekillendirebilmektedir (Bulut ve Bakan, 2005, s.69). Kendilerine tanınmış olan görev ve yetkiler ile kurumunun başarısını artırmaya yönelik hedeflere ulaşma stratejileri geliştirirler.

Aynı ortamda bulunan insanları belli bir hedef doğrultusunda hareket etmeye motive etme çabalarının tamamına yönetim denilmektedir. Yönetimde bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bu hiyerarşi çalışanlar ve yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilik eğitimle kazanılabilen bir özelliğe sahip olsa da bir yetenek barındırması gerekmektedir. Ancak ülkemizde yöneticilere yönelik verilen eğitimin yetersizliği bilimsel araştırmalarda belirtilmektedir (Bulut ve Bakan, 2002, s.115).

Yönetim kendi içinde de bir hiyerarşisi olan bir yapıya sahiptir ve her bir yönetici kendi görev alanından sorumludur. Yöneticiler görev alanındaki bilgi ve sorumlulukları hakkında detaylı bir bilgiye sahip olmalıdır. Hedeflerin belirlenmesinde ve hayata geçmesinde yöneticilerin sorumluluklarını ve görevlerini bilmesi oldukça önemlidir. Yönetim içinde her bir birey kendi sorumluluğuna göre sahip olduğu rol gereği iş ve işlemlerini yürütmelidir. Rol çatışması ve rol belirsizliği yaşanması durumunda belirlenen organizasyon içinde aksamalar yaşanabilmektedir bu durumda hedeflere ulaşmada gecikmelere neden olabilir.

Etkili bir liderin sahip olması gereken yöntem ve taktikleri şu şekilde belirtebiliriz:

- Çalışmalarında bir plan ve program dahilinde hareket etmeli, yönlendirici olmalı ve denetlenebilir olmalıdır. Yönetim unsurlarına riayet etmelidir.
- İş yaşamında yönetimi altında bulunan personelin görüşlerine saygı duymalı, onların görüşlerini önemsemelidir. İyi bir dinleyici ve sahip olduğu vizyon çerçevesinde gelecek planları olmalıdır. Fikirlerini çalışanlar ile paylaşmalı ve çalıştığı kişilere güven vermelidir.
- Çalıştığı ortamda çalışanlarına yetki devri vermeli ve onların sorumluluk almaları için fırsatlar vermelidir. Personeline yönelik girişimciliği teşvik edecek yöntemler geliştirmelidir. Çalışanlarını yetenekleri ve bilgilerine göre işlerde çalıştırmalı ve çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemelidir.
- Yöneticiler, yöneticiliği bir makam ve rütbe olarak görmemelidir, sorumluluk alınan bir iş olarak görmeli ve çalıştığı kişilerin güçlü özelliklerinden çekinmemelidir (Bulut ve Bakan, 2005, s.70).
- Etkili bir yönetici sahip olduğu özelliklerin yanında çalışmakta olduğu iş ortamında kendine inanılmasını sağlamalı ve bir güven ortamı yaratabilmelidir.

Sahip olduğu vizyonun takip edilmeye değer olduğunu çalışanlarına hissettirebilmelidir.

1.3.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Halk dilinde liderlik ve yöneticilik kelimeleri aynı anlamda kullanılan kavramlar olsada birbirinden oldukça farklı özellikleri olan iki kavramdır. Uğur ve Uğur (2014, s.130) yöneticilik kavramını problem çözme becerisi olan, yaratıcı, iletişim kurma becerisi yüksek ve iş dünyasının hedefleri doğrultusunda hareket edebilen kişiler olarak tanımlamaktadır. Liderlik ise hedefler doğrultusunda iş yaşamında kişiler arasındaki koordinasyonu güçlendirmeye yönelik motivasyon geliştirici tedbirler alabilmek, kişilerin performanslarını çalışmalar yapmak, rehberlik etmek, problemler karşısından çözüm yolları üretmede öncü olmak olarak ifade edilmektedir (Uğur ve Uğur, 2014, s.130). Yönetici resmi olarak kurumun yönetiminden sorumlu kişi olması gerekse de liderlik resmi olarak bir atama ve görevlendirme ile gerçekleşen bir kavram değildir. Yönetici için formal, lider için ise informal bir kavram olarak ifade edebiliriz. Lider, bulunduğu ortamdaki insanları düşünceleri ve konuşmaları ile etkileme gücüne sahip bir kişi iken, yönetici sahip olmuş olduğu pozisyon gereği kişileri denetleyen ve hedeflerin gerçekleşmesi için yetkisi gereği yaptırım uygulayabilen kişidir. Lider bulunduğu ortamdaki kişilerin gelişimi için çaba gösteren kişidir. Bu tanımlara bakarak her bir liderin yönetici olamayacağını, her bir yöneticinin de bir lider olamayacağını söyleyebiliriz. Örgütlerin yöneticilere sağlamış olduğu tanımlı görevleri, yöneticilerin etkili bir liderlik yapmasının garantisi olamamaktadır (Uğur ve Uğur, 2014, s.132).

Toplumlarda kişileri bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek ve bir başarı için mücadele etmelerini sağlamak bir yönetici olmanın ötesinde bir lider olmakla ilgilidir (Uğur ve Uğur, 2014, s.133).

1.3.2. Liderlik Tipleri

1.3.2.1. Geleneksel Lider Tipleri

Otoriter lider: Otoritenin tek bir kişide toplandığı liderdir. Otoriter lider aynı zamanda otokratik lider olarakta bilinir. Korku ve otoriterinin hüküm sürdüğü bir gruptur. Genelde bir lider emir ve yetkileri ile şekillenir. Olumlu bir yönü karar alma sürecinin hızlı olmasıdır. Bir yandan da bu tip gruplar da performans düşüklüğü

gözlemlenir. Amaçların politikaların belirlenmesinde iş görenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekte yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır. (Tengilimoğlu, 2005, s.7).

Demokratik ve katılımcı lider: Kararları örgüt üyelerine danışarak, onların fikir ve düşüncelerine yer vererek programlarını oluşturan liderlerdir. Çalışanlar fikirlerini söylemeleri konusunda cesaretlendirilir, yapılan işin kendilerini ilgilendiren kısımlarında gelişen ve yenilenen durumlar hakkında bilgilendirilir.

Tam serbestlik tanıyan lider: Bu lider üyelerin amaçların belirlenmesi, bu amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşılması konusunda grup üyelerinin ortaklaşa hareket etmesine önem verir. Yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadır. Bu liderin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir. (Tengilimoğlu, 2005, s.8) Mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir. (Tengilimoğlu, 2005, s.8)

1.3.2.2. Çağdaş Liderler

Destekleyici lider: Örgüt üyelerinin fikirlerini dinler analiz eder motivasyona yönelik çalışmalar yapar. Üyeler arasında etkileşim vardır. Liderlerin davranışı sempatik, dostça ve astlarının gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış olarak kabul edilir. (Tengilimoğlu, 2005, s.7).

Dönüştürücü lider: Lider, içinde bulunduğu çevre şartlarına uyum sağlar, bu koşullara göre kendini şekillendirmesini bilir. Lider vizyon sahibi olmalıdır. Bu liderler, yeniliklere açık, radikal kararlar alabilen, gerektiğinde inisiyatif kullanabilen kişilerdir.

Karizmatik lider: Etrafında dikkatleri üzerinde toplayan ve çekiciliğe sahip olan kişilerdir. Çevresindeki insanları etkisi altına alır. İzleyenleri arkasında körü körüne bağlılık yaratmaktan ziyade toplumsallaştırılmış vizyon sahibi örgütlerin ortaya çıkmasını sağlar. (Önen ve Kanayran, 2015, s.47)

1.3.3. İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Nitelikler

İdeal bir yöneticide bulunması gerekenler özellikler;

1.3.3.1. İletişim

Liderin karşısındaki kişiyi anlamak için dinlemesi ve karşısındaki kişiyi ikna etmesi için mesajın, üslubu kadar önemli olduğunun farkında olması gerekir. (Tekin, 2015) Günlük hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da iletişimin önemli bir payı vardır. Çalışanlarla arasındaki iletişimi kuvvetli olan bir lider yapmak istediklerini olduğu noktadadır. Bu noktada iyi olan lider kısa sürede ve verimli bir şekilde yol alır.

1.3.3.2. Sorumluluk

Liderde bulunması gereken temel özelliklerden biridir sorumluluk. Çünkü bu özellik her bireyde bulunmayan bir karakter özelliğidir. Sorumluluk alan ve aldığı sorumluluğun kötü sonuçlarına da katlanan kişiler başarılı insanlardır. Aldıkları iş için ne gerekiyorsa yaparlar, bitirme odaklıdır, fazladan çalışma onları korkutmaz aksine hedefe yaklaşmak performanslarını artırır.

1.3.3.3. Güvenli Olma

Etrafınızdaki insanları yönlendirmek ve hedefe ulaştırmak için öncelikle onların güvenini kazanmanız gerekir. Güven kazanmak için önce kişinin kendine güvenmesi ve bunu da yönettiği alanla ilgili başarıları ile perçinlemelidir. Bu özelliğe sahip liderler örgüt üyelerinin performansları ile beslenirler. Başarı oranını artırmak, en kaliteli çalışanları bir araya getirerek performansı artırmak onların hedefidir. Etrafındaki insanların başarıları onları rahatsız etmez çünkü iyi bir lider kendini gerçekleştirme sürecini tamamlamış bir karaktere sahiptir.

1.3.3.4. Odaklanma

Bir konu hakkında çok iyi bilgi birikimine sahip olunması, yapılacak işin iyi yapılacağı anlamına gelmez. Bilgi birikimi ve tecrübe önemlidir ancak konsantrasyon ve odaklanma hızlı ve eksiksiz ilerleme için önemlidir. Potansiyel güçlerine odaklanmalı en iyi yönlerini ortaya çıkarırken zayıf yönlerini baskılamalıdır.

1.3.3.5. Algı Gücü

Algı gücü yüksek liderler performans ve etkinliği maksimum düzeyde yaşatırlar. "Henry Mintzberg, kurumsal etkinlik, mantık olarak adlandırılan görüşlü konseptte bulunmaz. O, açık görüşlü, mantık ve güçlü sezginin karşısında bulunur" sözüyle aslında algının puzzle'ın son parçasının sezgisel güçler olduğunu burada savunmuştur. Algı gücü yüksek liderler diğer insanların bulmadığı o açık kapıyı bulurlar, sezgi ve zihinsel güçleri birleştirerek bitiş noktasına ilk önce gelen kişi olabilirler.

1.3.3.6. Başlatma

Liderler örgüt çalışanları ile sürekli koordinasyon halinde olmalıdır, her zaman harekete geçmek için hazırlıklı olmalıdır. Sorumlu olduğu kişilerden ne istediğini bilmelidir. Yani görev tanımını iyi yapmalıdır. Gerekğinde risk alabilecek yapıda olmalıdır.

1.3.3.7. Vizyon

Lideri etkili bir lider haline getiren önemli bir özelliktir. Vizyon aslında iyi bir lider olabilmek için ehliyet değerindedir. Eğer gerçekten vizyon sahibiyseniz etrafınızdakiler sizden etkilenir ve sizi takip ederler. Vizyon sadece kişinin kendisini kapsamaz, hitap ettiği topluluğu kapsar. Ne kadar vizyon sahibi ise bir lider o kadar itaat edilir ve özelliklerine saygı duyulur.

1.3.3.8. Öğrenebilme

Başarılı insanlar genelde hayat boyu öğrenmeye açık bireylerdir. Küreselleşen dünya ve sürekli kendini yenileyen teknoloji karşısında iyi bir lider kendine yeni kodlar yüklemelidir. Hata yapmaktan korkmamalıdır sadece yapılan hatadan gerekli tedbirleri öğrenmeli aynı hatayı ikinci kere yapmak yerine ilk seferinde sorunu ortadan kaldırmalıdır. Yapılan hatalar karşısında bir bedel ödenecekse bunu hiç düşünmeden, geleceğe yatırım olarak düşünüp ne gerekiyorsa yapmalıdır. Önemli olan bu sıkıntıları tekrar yaşamamak ve yaşatmamaktır.

1.3.4. Kriz Ortamında Liderlik

Kriz dönemlerinin oluşturduğu değişim süreçlerinin oldukça uzun zaman dilimlerine ihtiyacı vardır. Bu dönemde gerçek yöneticilerin sabırla değişim süreçlerini takip etmeleri ve önlemler almaları gerekmektedir. Tepe yöneticileri farklı nedenler ile kriz sürecinin planlarına karşı olumsuz yaklaşım sergileyebilmektedirler. Bazıları bir şeylerin yanlış gideceği gerçeğiyle karşılaşmaktan korkarlar. Bazıları doğal karizmaları yoluyla krizi çıktığı anda plan olmadan da durdurabilecekleri yanılgısına düşmektedirler. Diğerleri uzun bir süreç içinde oluşan itibarlarının sarsılmayacağı düşüncesi içinde olabilirler. Diğerleri de kriz durumunda bilgisizliği bahane edebileceklerini düşünürler. Oysa bilmiyordum diyen bir lider halkın gözünde kurumunu yetersiz ya da tembel ve yavaş işleyen bir yer durumuna düşürür. Bir kurum itibarı ne kadar uzun süredir ne kadar sağlam biçimde biliniyor olursa olsun, kriz durumunda diğer kurumlar, müşteriler ve hatta kendi çalışanları tarafından terk edilebilir.(Tuğcu, 2004, s.38) Kriz döneminde yöneticiler ve kriz ekibinin yanı sıra, tüm çalışanları çözüme dahil etmenin çeşitli yolları bulunmaktadır, çalışanların fikirlerini söylemelerine izin vermek ve tepkilerini yargılamamak, telefon ve e-mail kullanımıyla ilgili kısıtlamalardan kaçınmak, dedikodu yollarını beslemek yerine bilgiye kaynağından ulaşmalarını sağlamak, anlayışlı olmak ama iş konsantrasyonuna öncelik vermek, yardım etmek üzere beyin fırtınası yapabilecekleri ortamı yaratmak, güvenlik planlarını tekrar gözden geçirmek, sabırlı olmak, yapılması gerekenler arasında sayılabilir.(Tuğcu,2004s.38) Kriz durumlarında yöneticilerin bu olağanüstü durumdaki tavırları, yönetin anlayışları bu süreçte büyük önem taşır. Krizlerin başlangıcını örgütsel kar etme ve gizli kriz aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada işletme, dış çevresinde ortaya çıkan değişme ve gelişmeleri teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalmaya başlamıştır. Olayları önceden sezmek ve tahmin etmek zorlaşmıştır. Bu aşamada krize yönelik somut belirtiler olmakla birlikte, personel sayısında artış, eskimiş yönetim süreçleri veya örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi gibi krize yönelik bir takım problemler ortaya çıkmaya başlamıştır. (Asunakutlu, Safran, Tosun, 2003 s.75). Yöneticiler bütün bu durumları göz önünde bulundurup, yönetici vasfının gerekli özelliklerinden olan sezgilerine dayanarak bu durumu önceden tahmin edip önlemler almalıdır. Kriz öncesi ve sonrasında yöneticilerin başarıları tecrübesine, eğitimine ve kişisel özelliklerine de bağlıdır.

Kriz zamanında liderler güvenli bir ortam oluşturmalıdır. İşbirliği yaparak ve ortamda otoritesini daha güçlü bir duruma getirerek yönlendirme yapmalıdır. Krizde liderlik kolaydır, bu yüzden bir sürü kötü lider, olmayan krizler yaratırlar. Belki de bu yüzden bazı politikacılar da kendi kötü yönetimlerini ve baskıcı stratejilerini fark ettirmemek için savaşlar yaratırlar. Ama asıl liderlik, kriz bittiğinde gerekmektedir, asıl zor işler kriz sonrasında lideri bekler. (Tuğcu,2004, s.38) Etkin bir kriz yönetiminin temel unsurları, en iyi ifadesini krizin Çincedeki sembollerinde bulmaktadır. Tehlike ve fırsat Çinliler her krizin bazı fırsatları barındırdığını söylerler. Halkla ilişkiler sorumluların ve krizle mücadele ekiplerinin krizle başa çıkabilmeleri için hem meydan okumayı hem de fırsatları değerlendirmeyi iyi bilmeleri gerekmektedir. (Tuğcu,2004s.38) Liderler gruplar yaratırlar. Liderlik, kişiliği değil, grup üyeleri arasındaki ilişkiyi yansıtır. Bu vasfı ile liderlik de, postacılık, polislik gibi bir fonksiyon olmakta ve grubun düzenini sağlama, problemlerini çözme, yol gösterme işlevini yerine getirmektedir. Kişinin özellikleri lider olmasını sağlar. Zekâ, kişilik sağlamlığı ve önsezi dediğimiz özellikler, liderlik için gerekli sayılmaktadır. Bunun yanında, lider olmak için verilen yetki yeterli değildir. Lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmekte gösterdiği beceridir (Tuğcu,2004s.38) Lider, yönetici değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerinden çok, lidere ihtiyacı vardır. Yönetim kopyalama ve var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Yönetici dönem sonu kar zarar tablosunun son toplam çizgisine bakarken, lider ufuk çizgisine de bakar. Yönetici sistemler, denetimler, süreçle, politikalar ve yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalışır (Tuğcu,2004s.38) Olası kriz durumlarında liderin payı çok önemlidir. Ama yeterli değildir. Krizi en az hasarla atlatmak iyi bir lider ve ekip işidir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma betimsel bir çalışma olup ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Karasar (2014, s.81)'a göre; tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu olduğu gibi, değiştirme ya da etkileme çabasına girmeden betimlemeyi amaçlamaktadırlar. İlişkisel tarama modelleri ise iki ve daha fazla değişken arasındaki ilişkinin bulunup bulunmadığını, bulunuyorsa ilişkinin derecesi ve düzeyini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

Bu araştırmada yöneticilerin liderlik eğilimleri ve kriz yönetimi beceri düzeyleri incelenmiştir. Bu değişkenlerin yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre farklılaşma durumları ortaya konulmuştur. Ayrıca yöneticilerin liderlik eğilimlerinin, (yapısal liderlik, insan kaynaklı liderlik, politik liderlik, sembolik liderlik) kriz yönetimi beceri düzeylerini, yordama durumu incelenmiştir.

2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

2.2.1. Demografik Bilgiler

Çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan “cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, lisanslı olarak spor yapıp yapmadığı, antrenörlük belgesinin olup olmadığı ve yöneticilikten önceki görevinin ne olduğu” soruları ile katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemeyi sağlayan demografik bilgiler formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.2.2. Kriz Yönetimi Ölçeği

Ölçek, Sayın (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 45 maddeden oluşmakta olup yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin tutumlarını belirlemek için “1=Hiçbir zaman (1.00-1.79), 2=Çok nadir (1.80-2.59), 3=Ara sıra (2.60-3.39), 4=Çoğu zaman (3.40-4.19) ve 5=Her zaman (4.20-5.00)” olmak üzere beşli likert şeklinde derecelendirilmiştir. Sayın (2008) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki 45 maddenin 6 alt boyutta (Erken Uyarı Sinyali Toplama, Hazırlık ve Önleme, Kriz Anı, Hasarın Yayılmasını Önleme, Onarma ve Toparlanma, Öğrenme) toplandığı belirtilmiştir. Sayın (2008)

yapmış olduğu güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısını .85 olarak bulurken; ölçeğin alt boyutları olan Erken Uyarı Sinyali Toplama, Hazırlık ve Önleme, Kriz Anı, Hasarın Yayılmasını Önleme, Onarma ve Toparlanma ve Öğrenme boyutlarının güvenirlik katsayılarını ise sırasıyla .74, .76, .49, .79, .58 ve .77 olarak bulmuştur. Yaptığımız çalışmada ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .84 olarak hesaplanırken; Erken Uyarı Sinyali Toplama, Hazırlık ve Önleme, Kriz Anı, Hasarın Yayılmasını Önleme, Onarma ve Toparlanma ve Öğrenme alt boyutlarında ise sırasıyla .87, .83, .84, .76, .87 ve .83 olarak hesaplanmıştır.

2.2.3. Liderlik Yönelimi Ölçeği

Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilmiş ve ülkemizde geçerlik-güvenirlik çalışması ise Dereli (2003) tarafından gerçekleştirilmiş olan 32 maddelik “Liderlik Yönelim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek “Yapısal Liderlik”, “İnsan Kaynaklı Liderlik”, “Politik Liderlik”, “Sembolik Liderlik” olmak üzere dört alt boyuttan ve her alt boyut 8’er ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman şeklinde yapılandırılmıştır beşli likert tipindedir. Liderlik Yönelim ölçeğinde Yapısal Liderlik alt boyutu (1-5-9-13-17-21-25-29) soruları, İnsan Kaynaklı Liderlik alt boyutu (2-6-10-14-18-22-26-30) Politik Liderlik alt boyutunu (3-7-11-15-19-23-27-31) soruları, Sembolik Liderlik alt boyutu (4-8-12-16-20-24-28-32) soruları ile ölçülmüştür. Bu çalışmada güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha) “Yapısal Liderlik” için .86 “İnsan Kaynaklı Liderlik” için .75 “Politik Liderlik” için .83 ve “Sembolik Liderlik” için .84 olarak hesaplanmıştır. Liderlik Yönelim Ölçeği toplamı genel toplamı için .76 bulunmuştur.

2.3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın verileri IBM SPSS 26.0 versiyon paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılacak testlerin belirlenmesi için elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediği basıklık ve çarpıklık katsayısı yöntemiyle (Büyüköztürk, 2017) incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri Tablo 9’da sunulmuştur.

2.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmamızın evrenini Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatları ve spor federasyonlarında görev yapan spor yöneticileri oluşturmaktadır.

Örneklem seçiminde olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden biri olarak kabul edilen seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, oluşturulan evren listesinden örnekleme birimlerinin seçkisiz olarak çekilmesidir (Büyüköztürk vd, 2017). Araştırmaya (%66,8' erkek ve %33,2'si kadın) 383 spor yöneticisi katılmıştır.

Katılımcılar Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan spor yöneticilerinden oluşmaktadır.

Basit seçkisiz örnekleme formülüne göre %95 güven aralığı ve 0,05 hata payına sahip olmak üzere, evren büyüklüğü 81 il müdürü, 911 ilçe müdürü, 300 şube müdürü, 81 spor müdürü, 81 kredi ve yurtlar müdürü, 325 gençlik merkezi müdürü, 81 ASKF il başkanı, 64 federasyon, ve 64 federasyon il temsilcilerini 1988 kişi olarak kabul edilmiş ve örneklem sayısının ise 322 kişi olması gerekmektedir.

Çalışmanın örneklem hesaplamasında kullanılan formül aşağıda gösterilmiştir (Karasar, 2014)

$$n = (Nt^2 pq) / (d^2 (N-1) + t^2 pq)$$

Denklerde kullanılan simgeler;

- n: Örneklem büyüklüğü
- N: Evren büyüklüğü
- t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değer
- p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı
- q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı
- d: Hata payı

anlamını ifade eder.

Araştırmanın %95 güven aralığında ve 0,05 örnekleme hatası ile teorik t değeri 1,96 'ya denk gelmektedir. Araştırma verileri denklemde yerinde konulduğunda;

$$n = (1988 \times 1.96 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5) / (0.05 \times 0.05 (1988-1) + 1.96 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5)$$

- $n = 1909,27 / 5,9279 = 322,036$
- $n = 322$

Hesaplamalar sonucuna göre 1988 kişilik evreni temsil edebilecek örneklem sayısının en az 322 kişi olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise evreni temsil etmesi için 383 gönüllü katılımcıdan oluşan örneklem büyüklüğü araştırmaya dahil edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların kriz yönetimi ölçeği ile liderlik yönelimleri ölçeği puanları uygun analiz yöntemleri ile sınanmış, çalışmanın hipotezleri test edilerek sonuçlar tablo halinde raporlanmıştır. Öncelikleri katılımcılara ait tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

Değişkenler		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	256	66,8
	Kadın	127	33,2
	Toplam	383	100,0
Yaş	21-30	61	15,9
	31-40	189	49,3
	41-50	80	20,9
	51 yaş ve üstü	53	13,8
	Toplam	383	100,0
Öğrenim Durumu	Lise	39	10,2
	Ön Lisans	23	6,0
	Lisans	245	64,0
	Lisansüstü	76	19,8
	Toplam	383	100,0
Yöneticilikteki Görev Süresi	5 yıldan az	106	27,7
	5-10 yıl	175	45,7
	11-15 yıl	46	12,0
	16-20 yıl	22	5,7
	20 yıl ve üzeri	34	8,9
	Toplam	383	100,0
Lisanslı Olarak Spor Yaptınız mı?	Hayır	212	55,4
	Evet	171	44,6
	Toplam	383	100,0
Antrenörlük Belgeniz Var mı?	Hayır	250	65,3
	Evet	133	34,7
	Toplam	383	100,0

Katılımcılara ait bilgiler incelendiğinde %66.8'i nin erkek %33.2'sinin kadın olduğu, %15.9'unun 21-30 yaş, %49.3'ünün 31-40 yaş, %20.9'unu 41-50 yaş, %13.8'inin 50 ve üstü yaş olduğu, öğrenim durumlarına göre %10.2'sinin lise mezunu, %6.0'ının ön lisans mezunu, %64.0'ının lisans mezunu, %19.8'inin lisansüstü mezuniyeti olduğu, katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu olduğunu görmekteyiz. Yöneticilikteki görev süresine göre 5-10 yıl arasında görev yapan katılımcıların oranı %45,7'dir. "Lisanslı olarak spor yaptınız mı?" sorusuna %55.4'ünün hayır, %44.6'sının evet dediği; "antrenörlük belgeniz var mı?" sorusuna %65.4'ünün hayır, %34.7'sinin evet cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 3.2: Değişkenlere Ait Normallik Varsayımları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
Skewness	-,740	-,926	-,264	-,495	-,346	-,685	-,182	-,497	,275	-,139
Kurtosis	,761	1,616	-,222	,082	,684	,467	,379	,105	-,229	,015

1-Yapısal Liderlik 2- İnsan Kaynaklı Liderlik 3- Politik Liderlik 4-Sembolik Liderlik 5-Erken Uyarı Sistemi Toplama 6-Hazırlık ve Önleme 7-Kriz Anı 8-Hasarın Yayılmasını Önleme 9- Onarma ve Toparlanma 10-Öğrenme

Toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri alanda sıkça kullanılan yöntemlerle sınanmış olup yine alanda sıkça raporlanan Çarpıklık (Skewness), Basıklık (Kurtosis) değerleri raporlanmış, bu değerlerin ± 2 aralığında olması normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2020). Tablo 3.2. incelendiğinde değişkenlere ilişkin Çarpıklık, Basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olduğu, verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3.3: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
1.Yapısal Liderlik	,86
2. İnsan Kaynaklı Liderlik	,75
3.Politik Liderlik	,83
4.Sembolik Liderlik	,84
5.Liderlik Genel Puan	,76
6. Erken Uyarı Sistemi Toplama	,87
7.Hazırlık ve Önleme	,83
8.Kriz Anı	,84
9.Hasarın Yayılmasını Önleme	,76
10.Onarma ve Toparlanma	,87
11.Öğrenme	,83
12.Kriz Yönetimi Genel Puan	,84

Tablo 3.3'te görüldüğü üzere en düşük güvenilirlik katsayısı ,75 en yüksek ise ,87 arasında olduğu tespit edildi. Cronbach alfa katsayısının yorumlanması için farklı sınıflamalar literatürde yer almaktadır. Özdamar (2017) Cronbach alfa katsayısının yorumlanmasında aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

- $0.00 < \alpha < 0.50$ güvenilir değil,
- $0.50 < \alpha < 0.60$ düşük güvenilir,
- $0.60 < \alpha < 0.70$ orta güvenilir,
- $0.70 < \alpha < 0.80$ genel kabul gören seviyede güvenilir,
- $0.80 < \alpha < 0.90$ yüksek derecede güvenilir,
- $0.90 < \alpha < 1.00$ mükemmel derecede güvenilir.

Çalışmada kullanılan liderlik yönelim ölçeği genel puanına bakıldığında ,76 puan ile orta güvenilirlikte bir ölçek iken kriz yönetimi ölçeği genel puanına bakıldığında ,84 puan ile yüksek güvenilir bir ölçek olarak ifade edebiliriz.

3.1. KATILICILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE LİDERLİK YÖNELİMLERİ

Çalışmamıza katılım gösteren spor yöneticilerinin demografik bilgilerine (cinsiyet, yaş öğrenim durumu, lisanslı olarak spor yaptınız mı, antrenörlük belgeniz var mı ve yöneticilikten önceki göreviniz) göre liderlik yönelimleri aşağıda tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri

Liderlik Yönelimleri Ölçeği	Cinsiyet	N	X	SS	T	P
Yapısal Liderlik	Erkek	256	31,562	4,9017	-,137	,891
	Kadın	127	31,637	5,3328		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	256	32,921	4,8807	-,905	,366
	Kadın	127	33,401	4,8945		
Politik Liderlik	Erkek	256	30,601	5,1834	-,797	,426
	Kadın	127	31,047	5,0847		
Sembolik Liderlik	Erkek	256	30,382	5,5272	-,626	,105
	Kadın	127	31,354	5,4605		

*p<0,05

Tablo 3.4 incelendiğinde spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği alt boyutlarından yapısal liderlik $T_{(381)}=.891$, $p>0.05$, insan kaynaklı liderlik $T_{(381)}=.366$, $p>0.05$, politik liderlik $T_{(381)}=.426$, $p>0.05$, sembolik liderlik $T_{(381)}=.105$, $p>0.05$, arasında anlamlı fark tespit edilmedi. Ortalama puanlar incelendiğinde erkek ve kadın yöneticilerin liderlik yönelimi puanlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri

Liderlik Yönelimleri Ölçeği	N	X	SS	F	P	Fark
Yapısal Liderlik	21-30	61	31,836	4,502	1,208	,307
	31-40	189	31,910	4,765		
	41-50	80	30,662	5,566		
	50 üstü	53	31,547	5,692		
	Total	383	31,587	5,041		
İnsan Kaynaklı Liderlik	21-30	61	33,032	4,074	2,218	,086
	31-40	189	33,354	4,693		
	41-50	80	31,925	5,669		
	50 üstü	53	33,905	4,958		
	Total	383	33,080	4,884		
Sembolik Liderlik	21-30	61	30,885	4,629	2,204	,087
	31-40	189	31,026	4,942		
	41-50	80	29,487	5,672		
	50 üstü	53	31,509	5,426		
	Total	383	30,749	5,148		
Politik Liderlik	21-30	61	31,803	5,163	2,702	,045*
	31-40	189	30,915	5,430		
	41-50	80	29,287	5,732		
	50 üstü	53	30,830	5,621		
	Total	383	30,705	5,517		

*p<0,05

Tablo 3.5 incelendiğinde spor yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği alt boyutlarından yapısal liderlik $F_{(3,379)}=1.208$, insan kaynaklı liderlik $F_{(3,379)}=2.218$, sembolik liderlik $F_{(3,379)}=2.204$, arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, politik liderlik $F_{(3,379)}=2.702$, alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edildi ($p<.05$).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan alt testlerden Post-Hoc Tukey testinde politik liderlik alt boyutun da yaş gruplarından 21-30 yaş ile 41-50 yaş gurubu arasında farklılığın olduğu, bu farklılığın 21-30 yaş gurubu lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edildi. Spor yöneticilerinin yaş dağılımlarına göre genç yaşta (21-30) olanların politik liderlik eğilimlerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek puanlar aldığını tablodaki ortalama değerlerden görebiliriz. Genç yaştaki spor yöneticileri politik liderlik eğilimlerini daha fazla göstermektedir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri

Liderlik Yönelimleri Ölçeği		N	X	SS	F	P	Fark
Yapısal Liderlik	Lise	39	29,282	6,443	3,421	,017*	1-3
	Ön Lisans	23	31,347	5,449			
	Lisans	245	32,020	4,524			
	Lisansüstü	76	31,447	5,451			
	Toplam	383	31,587	5,041			
İnsan Kaynaklı Liderlik	Lise	39	30,743	6,128	4,211	,006*	1-3
	Ön Lisans	23	32,826	5,532			
	Lisans	245	33,163	4,544			
	Lisansüstü	76	34,092	4,730			
	Toplam	383	33,080	4,884			
Sembolik Liderlik	Lise	39	29,564	5,910	1,198	,310	-
	Ön Lisans	23	31,217	6,868			
	Lisans	245	30,685	5,017			
	Lisansüstü	76	31,421	4,505			
	Toplam	383	30,749	5,148			
Politik Liderlik	Lise	39	28,461	5,711	3,431	,017*	1-4
	Ön Lisans	23	30,478	6,089			
	Lisans	245	30,710	5,439			
	Lisansüstü	76	31,907	5,220			
	Toplam	383	30,705	5,517			

*p<0,05

Tablo 3.6. incelendiğinde spor yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği alt boyutlarından sembolik liderlik $F_{(3,379)}=1.198$ arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, yapısal liderlik $F_{(3,379)}=3.421$, insan kaynaklı liderlik $F_{(3,379)}=4.211$, politik liderlik $F_{(3,379)}=3.431$, alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edildi ($p<.05$).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan alt testlerden Post-Hoc Tukey testinde yapısal liderlik alt boyutun da lise mezunları ile lisans mezunları arasında, lisans mezunları lehine, insan kaynaklı liderlik alt boyutunda lise mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunları arasında, lisans ve lisansüstü mezunları lehine, politik liderlik alt boyutun da lise mezunları ile lisansüstü mezunları arasında, lisansüstü mezunları lehine anlamlı farklılık tespit edildi. Ortalama değerlere bakıldığında lise mezunlarının diğer eğitim mezunlarına göre tüm liderlik yönelimlerinde daha düşük puan ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Yönetici Görev Süresi Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri

Liderlik Yönelimleri Ölçeği	N	X	SS	F	P	Fark
Yapısal Liderlik	5 yıldan az	106	32,330	4,673		
	5-10 yıl	175	31,091	5,229		
	11-15 yıl	46	31,739	5,393	1,019	,397
	16-20 yıl	22	31,772	4,492		-
	20 ve üzeri	34	31,500	4,992		
	Toplam	383	31,587	5,041		
İnsan Kaynaklı Liderlik	5 yıldan az	106	33,471	4,329		
	5-10 yıl	175	32,748	4,995		
	11-15 yıl	46	32,826	6,165	,560	,692
	16-20 yıl	22	33,727	4,366		-
	20 ve üzeri	34	33,500	4,391		
	Toplam	383	33,080	4,884		
Sembolik Liderlik	5 yıldan az	106	31,198	4,389		
	5-10 yıl	175	30,502	5,263		
	11-15 yıl	46	30,913	5,932	,684	,604
	16-20 yıl	22	31,545	5,662		-
	20 ve üzeri	34	29,882	5,375		
	Toplam	383	30,749	5,148		
Politik Liderlik	5 yıldan az	106	31,594	5,236		
	5-10 yıl	175	30,171	5,457		
	11-15 yıl	46	30,739	6,129	1,416	,228
	16-20 yıl	22	31,681	5,195		-
	20 ve üzeri	34	30,000	5,867		
	Toplam	383	30,705	5,517		

*p<0,05

Tablo 3.7 incelendiğinde spor yöneticilerinin görev süresi değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği alt boyutlarından yapısal liderlik $F_{(4,378)}=1.019$, insan kaynaklı liderlik $F_{(4,378)}=.560$, sembolik liderlik $F_{(4,378)}=.684$, politik liderlik $F_{(4,378)}=1.416$, alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmedi ($p>.05$).

Tablo 3.8: Katılımcıların Lisanslı Olarak Spor Yapma Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri

Liderlik Yönelimleri Ölçeği	Lisanslı olarak spor yaptınız mı?	N	X	SS	T	P
Yapısal Liderlik	Hayır	212	31,768	5,002	,784	,434
	Evet	171	31,362	5,096		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Hayır	212	33,056	5,068	-,108	,914
	Evet	171	33,111	4,659		
Sembolik Liderlik	Hayır	212	30,438	5,433	-1,335	,183
	Evet	171	31,134	4,758		
Politik Liderlik	Hayır	212	30,500	5,867	-,822	,412
	Evet	171	30,959	5,055		

*p<0,05

Tablo 3.8 incelendiğinde spor yöneticilerinin lisanslı olarak spor yapma durumuna göre liderlik yönelimleri ölçeği alt boyutlarından yapısal liderlik $T_{(381)}=.784$, $p>0.05$, insan kaynaklı liderlik $T_{(381)}=-.108$, $p>0.05$, politik liderlik $T_{(381)}=-1.335$, $p>0.05$, sembolik liderlik $T_{(381)}=-.822$, $p>0.05$, arasında anlamlı fark tespit edilmedi.

Tablo 3.9: Katılımcıların Antrenörlük Belgelerinin Var Olması Durumuna Göre Liderlik Yönelimleri

Liderlik Yönelimleri Ölçeği	Antrenörlük belgeniz var mı?	N	X	SS	T	P
Yapısal Liderlik	Hayır	250	31,904	4,649	1,589	,113
	Evet	133	30,992	5,678		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Hayır	250	32,972	4,781	-,598	,550
	Evet	133	33,285	5,083		
Sembolik Liderlik	Hayır	250	30,332	5,285	-2,251	,025*
	Evet	133	31,533	4,803		
Politik Liderlik	Hayır	250	30,204	5,708	-2,550	,011*
	Evet	133	31,646	5,024		

* $p<0,05$

Tablo 3.9 incelendiğinde spor yöneticilerinden antrenörlük belgesine sahip olanların, liderlik yönelimleri ölçeği alt boyutlarından yapısal liderlik $T_{(381)}=1.589$, $p>0.05$, insan kaynaklı liderlik $T_{(381)}=-.598$, $p>0.05$, puanlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, politik liderlik $T_{(381)}=-2.252$, $p>0.05$, sembolik liderlik $T_{(381)}=-2.550$, $p>0.05$, arasında anlamlı fark tespit edildi ($p<.05$). Ortalama değerlere bakıldığında her iki liderlik boyutunda da farklılığın antrenörlük belgesi olanlar lehine olduğu görülmektedir.

3.2. KATILIMCILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE KRİZ YÖNETİMİ

Çalışmamıza katılım gösteren spor yöneticilerinin demografik bilgilerine (cinsiyet, yaş öğrenim durumu, lisanslı olarak spor yaptınız mı, antrenörlük belgeniz var mı ve yöneticilikten önceki göreviniz) göre kriz yönetimi ölçeği alt boyut puanları aşağıda tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları

Kriz Yönetimi Ölçeği	Cinsiyet	N	X	SS	T	F
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Erkek	256	3,632	,545	-,087	,931
	Kadın	127	3,637	,498		
Hazırlık ve Önleme	Erkek	256	3,715	,747	,454	,650
	Kadın	127	3,679	,677		
Kriz Anı	Erkek	256	3,183	,576	-,905	,366
	Kadın	127	3,241	,613		
Hasarın Yayılmasını Önleme	Erkek	256	3,933	,687	-2,108	,036*
	Kadın	127	4,084	,610		
Onarma ve Toparlanma	Erkek	256	3,228	,727	,280	,779
	Kadın	127	3,207	,628		
Öğrenme	Erkek	256	3,494	,565	-,597	,551
	Kadın	127	3,530	,528		

*p<0,05

Tablo 3.10 incelendiğinde spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre, kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından erken uyarı sinyali toplama $T_{(381)}=-.087$, $p>0.05$, hazırlık ve önleme $T_{(381)}=.454$, $p>0.05$, kriz anı $T_{(381)}=-.905$, $p>0.05$, onarma ve toparlanma $T_{(381)}=.280$, $p>0.05$, öğrenme $T_{(381)}=-.597$, $p>0.05$, puanlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, hasarın yayılmasını önleme $T_{(381)}=-2.108$, arasında anlamlı fark tespit edildi ($p<.05$). Ortalama değerlere bakıldığında farklılığın kadınlar lehine daha yüksek bulunduğu görülmektedir. Kriz yönetiminde kadın spor yöneticileri hasarın yayılmasını önleme boyutunda erkek yöneticilerden daha başarılıdır diyebiliriz.

Tablo 3.11: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları

Kriz Yönetimi Ölçeği		N	X	SS	F	P	Fark
Erken Uyarı Sinyali	21-30	61	3,586	,502			
Toplama	31-40	189	3,611	,517			
	41-50	80	3,616	,548	2,032	,109	-
	50 üstü	53	3,798	,560			
	Total	383	3,634	,529			
Hazırlık ve Önleme	21-30	61	3,695	,601			
	31-40	189	3,709	,747			
	41-50	80	3,742	,753	,245	,865	-
	50 üstü	53	3,634	,742			
	Total	383	3,703	,724			
Kriz Anı	21-30	61	3,267	,466			
	31-40	189	3,162	,588			
	41-50	80	3,250	,612	,715	,543	-
	50 üstü	53	3,201	,680			
	Total	383	3,202	,589			
Hasarın Yayılmasını Önleme	21-30	61	3,929	,662			
	31-40	189	3,985	,688			
	41-50	80	3,983	,689	,253	,859	-
	50 üstü	53	4,037	,556			
	Total	383	3,983	,666			
Onarma ve Toparlanma	21-30	61	3,163	,735			
	31-40	189	3,181	,678			
	41-50	80	3,391	,677	2,047	,107	-
	50 üstü	53	3,173	,713			
	Total	383	3,221	,695			
Öğrenme	21-30	61	3,506	,618			
	31-40	189	3,491	,554			
	41-50	80	3,473	,543	,769	,512	-
	50 üstü	53	3,610	,485			
	Total	383	3,506	,553			

*p<0,05

Tablo 3.11 incelendiğinde spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre, kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından erken uyarı sinyali toplama $F_{(3, 379)}=2.032$, hazırlık ve önleme $F_{(3, 379)}=.245$, kriz anı $F_{(3, 379)}=.715$, $p>0.05$, hasarın yayılmasını önleme $F_{(3, 379)}=.253$ onarma ve toparlanma $F_{(3, 379)}=2.047$ öğrenme $F_{(3, 379)}=.769$, puanları arasında anlamlı fark tespit edilmedi ($p>.05$).

Tablo 3.12: Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları

Kriz Yönetimi Ölçeği		N	X	SS	F	P	Fark
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Lise	39	3,492	,552	2,423	,066	-
	Ön Lisans	23	3,608	,705			
	Lisans	245	3,620	,508			
	Lisansüstü	76	3,758	,510			
	Total	383	3,634	,529			
Hazırlık ve Önleme	Lise	39	3,597	,565	2,409	,067	-
	Ön Lisans	23	3,478	,849			
	Lisans	245	3,689	,720			
	Lisansüstü	76	3,869	,749			
	Total	383	3,703	,724			
Kriz Anı	Lise	39	3,188	,656	,550	,648	-
	Ön Lisans	23	3,115	,722			
	Lisans	245	3,191	,574			
	Lisansüstü	76	3,271	,562			
	Total	383	3,202	,589			
Hasarın Yayılmasını Önleme	Lise	39	3,743	,586	3,122	,026*	1-4
	Ön Lisans	23	3,927	,855			
	Lisans	245	3,979	,654			
	Lisansüstü	76	4,136	,648			
	Total	383	3,983	,666			
Onarma ve Toparlanma	Lise	39	3,094	,654	,820	,483	-
	Ön Lisans	23	3,101	,598			
	Lisans	245	3,239	,701			
	Lisansüstü	76	3,265	,723			
	Total	383	3,221	,695			
Öğrenme	Lise	39	3,407	,471	1,799	,147	-
	Ön Lisans	23	3,603	,604			
	Lisans	245	3,480	,555			
	Lisansüstü	76	3,613	,557			
	Total	383	3,506	,553			

*p<0,05

Tablo 3.12 incelendiğinde spor yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre, kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından erken uyarı sinyali toplama $F_{(3, 379)}=2.423$, hazırlık ve önleme $F_{(3, 379)}=2.409$, kriz anı $F_{(3, 379)}=.648$, $p>0.05$, onarma ve toparlanma $F_{(3, 379)}=.820$ öğrenme $F_{(3, 379)}=1.799$, puanları arasında anlamlı farklılığa rastlanmazken hasarın yayılmasını önleme $F_{(3, 379)}=3.122$ arasında anlamlı bir farklılık tespit edildi ($p<.05$). Farklılığın hangi guruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan alt testlerden Post-Hoc Tukey testinde farklılığın lise ve lisansüstü mezunlar gurubu arasında olduğu, lisansüstü mezunlar lehine anlamlı derecede yüksek bulunduğu görülmüştür.

Tablo 3.13: Katılımcıların Yöneticilik Görev Süresi Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları

Kriz Yönetimi Ölçeği		N	X	SS	F	P	Fark
Erken Uyarı Sinyali Toplama	5 yıldan az	106	3,643	,525	2,279	,060	-
	5-10 yıl	175	3,561	,509			
	11-15 yıl	46	3,780	,430			
	16-20 yıl	22	3,656	,618			
	20 ve üzeri	34	3,768	,654			
	Toplam	383	3,634	,529			
Hazırlık ve Önleme	5 yıldan az	106	3,647	,739	,313	,869	-
	5-10 yıl	175	3,736	,701			
	11-15 yıl	46	3,676	,800			
	16-20 yıl	22	3,686	,640			
	20 ve üzeri	34	3,755	,766			
	Toplam	383	3,703	,724			
Kriz Anı	5 yıldan az	106	3,226	,590	,513	,726	-
	5-10 yıl	175	3,203	,547			
	11-15 yıl	46	3,101	,612			
	16-20 yıl	22	3,181	,761			
	20 ve üzeri	34	3,274	,653			
	Toplam	383	3,202	,589			
Hasarın Yayılmasını Önleme	5 yıldan az	106	3,975	,614	2,588	,037*	2-3
	5-10 yıl	175	3,897	,738			
	11-15 yıl	46	4,193	,527			
	16-20 yıl	22	3,979	,640			
	20 ve üzeri	34	4,169	,527			
	Toplam	383	3,983	,666			
Onarma Toparlanma	5 yıldan az	106	3,110	,671	1,130	,342	-
	5-10 yıl	175	3,244	,717			
	11-15 yıl	46	3,293	,675			
	16-20 yıl	22	3,371	,629			
	20 ve üzeri	34	3,254	,709			
	Toplam	383	3,221	,695			
Öğrenme	5 yıldan az	106	3,472	,610	,826	,509	-
	5-10 yıl	175	3,477	,513			
	11-15 yıl	46	3,608	,520			
	16-20 yıl	22	3,573	,607			
	20 ve üzeri	34	3,577	,574			
	Toplam	383	3,506	,553			

*p<0,05

Tablo 3.13 incelendiğinde spor yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre, kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından erken uyarı sinyali toplama $F_{(4, 378)}=2.279$, hazırlık ve önleme $F_{(4, 378)}=.313$, kriz anı $F_{(4, 378)}=.726$, $p>0.05$, onarma ve toparlanma $F_{(4, 378)}=.342$ öğrenme $F_{(4, 378)}=.826$, puanları arasında anlamlı farklılığa rastlanmazken hasarın yayılmasını önleme $F_{(4, 378)}=2.588$ arasında anlamlı bir farklılık tespit edildi ($p<.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan alt

testlerden Post-Hoc Tamhane testinde farklılığın 5-10 ve 11-15 yıl gurubu arasında olduğu, 11-15 gurubu lehine anlamlı derecede yüksek bulunduğu görülmüştür.

Tablo 3.14: Katılımcıların Lisanslı Olarak Spor Yapma Değişkenine Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları

Kriz Yönetimi Ölçeği	Lisanslı olarak spor yaptınız mı?	N	X	SS	T	P
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Hayır	212	3,584	,527	-2,069	,039*
	Evet	171	3,696	,526		
Hazırlık ve Önleme	Hayır	212	3,701	,728	-,059	,953
	Evet	171	3,705	,721		
Kriz Anı	Hayır	212	3,234	,586	1,165	,245
	Evet	171	3,163	,591		
Hasarın Yayılmasını Önleme	Hayır	212	4,004	,682	,678	,498
	Evet	171	3,957	,646		
Onarma Toparlanma	Hayır	212	3,239	,721	,578	,567
	Evet	171	3,198	,662		
Öğrenme	Hayır	212	3,505	,571	-,025	,980
	Evet	171	3,507	,531		

*p<0,05

Tablo 3.14 incelendiğinde spor yöneticilerinin lisanlı olarak spor yapanlar ve yapmayanlar değişkenine göre, kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından, hazırlık ve önleme $T_{(381)}=-.059$, $p>0.05$, kriz anı $T_{(381)}=1.165$, $p>0.05$, hasarın yayılmasını önleme $T_{(381)}=.678$, onarma ve toparlanma $T_{(381)}=.578$, $p>0.05$, öğrenme $T_{(381)}=-0.25$, $p>0.05$, puanlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, erken uyarı sinyali toplama $T_{(381)}=-2.069$, $p<0.05$ arasında anlamlı fark tespit edildi. Ortalama değerlere bakıldığında farklılığın lisanlı olarak spor yapanlar lehine olduğu görülmektedir. Lisanslı olarak spor yapan spor yöneticileri kriz yönetiminde erken uyarı sinyali toplama konusunda lisanslı olarak spor yapmayan yöneticilere göre daha başarılı bulunmuştur.

Tablo 3.15: Katılımcıların Antrenörlük Belgelerinin Var Olması Durumuna Göre Kriz Yönetimi Ölçeği Puanları

Kriz Yönetimi Ölçeği	Antrenörlük belgeniz var mı?	N	X	SS	T	P
Erken Uyarı Sinyali Toplama	Hayır	250	3,579	,523	-2.830	.005
	Evet	133	3,738	,527		
Hazırlık ve Önleme	Hayır	250	3,671	,712	-1.178	.240
	Evet	133	3,763	,745		
Kriz Anı	Hayır	250	3,182	,579	-.916	.360
	Evet	133	3,240	,607		
Hasarın Yayılmasını Önleme	Hayır	250	3,960	,667	-.945	.345
	Evet	133	4,027	,662		
Onarma ve Toparlanma	Hayır	250	3,245	,673	.920	.358
	Evet	133	3,176	,734		
Öğrenme	Hayır	250	3,487	,547	-.923	.357

Evet	133	3,542	,564
------	-----	-------	------

*p<0,05

Tablo 3.15 incelendiğinde spor yöneticilerinden antrenörlük belgesi olanlar ve olmayanlar değişkenine göre, kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından, hazırlık ve önleme $T_{(381)}=-1.178$, $p>0.05$, kriz anı $T_{(381)}=-.916$, $p>0.05$, hasarın yayılmasını önleme $T_{(381)}=-.945$, onarma ve toparlanma $T_{(381)}=.920$, $p>0.05$, öğrenme $T_{(381)}=-.923$, $p>0.05$, puanlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, erken uyarı sinyali toplama $T_{(381)}=-2.830$, $p<0.05$ arasında anlamlı fark tespit edildi. Ortalama değerlere bakıldığında farklılığın antrenörlük belgesi olanlar lehine olduğunu görülmektedir. Antrenörlük belgesi olan spor yöneticileri kriz yönetiminde erken uyarı sinyali toplama konusunda antrenörlük belgesi olmayan yöneticilere göre daha başarılı bulunmuştur.

3.3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER: KORELASYON ANALİZİ

Araştırma değişkenleri olan liderlik yönelimleri ve kriz yönetimi değişkeni alt faktörlerinin birbirleriyle olan korelasyon ilişkileri aşağıdaki Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.16: Pearson Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Erken Uyarı Sinyali Toplama	1									
2 Hazırlık ve Önleme	,166**	1								
3 Kriz Anı	-,038	,240**	1							
4 Hasarın Yayılmasını Önl.	,553**	,319**	,013	1						
5 Onarma ve Toparlanma	,030	,400**	,139**	,215**	1					
6 Öğrenme	,584**	,160**	-,136**	,576**	-,049	1				
7 Yapısal Liderlik	,340**	,216**	,064	,336**	,108*	,249**	1			
8 İnsan Kaynaklı Liderlik	,448**	,254**	,124*	,473**	,059	,386**	,660**	1		
9 Politik Liderlik	,435**	,119*	-,055	,316**	,000	,324**	,562**	,632**	1	
10 Sembolik Liderlik	,429**	,162**	-,033	,299**	,044	,323**	,550**	,559**	,770**	1

N=383, *p<0.05, **p<0.01

Tablo 3.16’da araştırmanın değişkenleri normallik varsayımını sağladığı için pearson korelasyon analizi yöntemi ile değişkenler arası ilişki düzeyleri ve yönleri belirlenmeye çalışılmıştır. İki değişken arasındaki ilişki düzeyleri 0 ile ± 1 arasındadır. 1’e yaklaştıkça ilişki düzeyi artmaktadır. Alandaki değerlendirmelere baktığımızda $0.01<\alpha<0.29$ düşük düzeyde $0.30<\alpha<0.70$ orta düzeyde $0.71<\alpha<0.99$ yüksek düzeyde, ilişki şeklinde yorumlanabilir. Kriz yönetimi ölçeği kendi alt boyutları arasında erken

uyarı sinyali toplama ile hasarın yayılmasını önleme, öğrenme boyutlarında orta düzeyde pozitif yönde ($r > .03$) bir ilişki görülürken, hazırlık ve önleme ile onarma ve toparlanma ile düşük düzeyde bir ilişki vardır. Genel olarak kriz yönetimi ölçeği alt boyutları kendi içerisinde orta düzey pozitif yönde ilişkiler görülmüştür. Liderlik eğilimleri alt boyutlarında kendi aralarında orta düzeyde pozitif yönde ($r > .03$) bir ilişki görülmüştür. Kriz yönetimi alt boyutlarından erken uyarı sinyali toplama ve hasarın yayılmasını önleme ile liderlik eğilimleri arasında orta düzeyde pozitif yönde ($r > .03$) bir ilişki, görülürken, hazırlık ve önleme, Kriz anı, onarma ve toparlanma ile liderlik eğilimleri arasında düşük düzeyde pozitif yönde ($r < .03$) bir ilişki, görülmektedir. Kriz yönetimi ile liderlik eğilimleri arasında pozitif yönde fakat orta ve düşük düzeyde ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz.

3.4. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Bu bölümde Liderlik Yönelimlerinin Kriz Yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kriz yönetiminde liderlik eğilimlerinin etkisi var mıdır? Sorununa cevap aramak amacıyla Liderlik Yönelimleri alt faktörlerinin bağımsız değişkenler olduğu, Kriz Yönetimi alt faktörlerinin ise bağımlı değişkenler olduğu çoklu regresyon modelleri analiz edilmiştir.

Öncelikle çoklu regresyon modeli değerlendirilirken model anlamlılığını ölçen ANOVA (F) testine bakılır. Modelin anlamlı olması ($p < 0,05$) durumunda modeldeki bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ölçen t testlerine bakılır. Bağımsız değişkenlerin de tümü anlamlı ise değişken katsayıları ve R^2 sonucu yorumlanır. Standardize beta (β) katsayıları ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ne derecede olduğunu belirtir. Değerler pozitif ise pozitif yönde bir etkiden, negatif yönde ise negatif yönde bir etkiden bahsedilir.

Regresyon analizinde bazı ön varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında doğrusal bir ilişki olması, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olmaması bir önceki tabloda raporlanmış olup (tablo 3.16' ya bakınız) regresyon analizi için uygun değerler olduğu görülmüştür. Ayrıca çoklu doğrusallık için tablolar da VIF değerleri verilmiş olup bu değerlerin ilgili alan yazın da belirtildiği üzere 10 sayısının altında olması çoklu doğrusallık

probleminin olmadığına işaret etmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusallığı gösteren saçılım grafiği ayrıca aşağıda raporlanmıştır.

Tablo 3.17: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Erken Uyarı Sinyali Toplama Üzerine Etkisi

Değişkenler	B	S.H.	β	T	P	İkili r	Kısmı R	VIF
(Sabit)	1,751	,176	-	9,965	,000	-	-	-
Yapısal Liderlik	-,001	,007	-,014	-,224	,823	,340	-,012	1,951
İnsan Kaynaklı Liderlik	,029	,007	,272	4,162	,000	,448	,209	2,156
Politik Liderlik	,013	,008	,128	1,695	,091	,435	,087	2,889
Sembolik Liderlik	,018	,007	,186	2,606	,010	,429	,133	2,588
R= .503 R ² =.253								
F _(4, 378) =31.962 p=.000								
Bağımlı Değişken: Erken Uyarı Sinyali Toplama								

Liderlik eğilimleri alt boyutları ile kriz yönetimi alt boyutlarından erken uyarı sinyali toplama arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir R=.503, R²=.25, p<.01. Liderlik eğilimleri alt boyutları erken uyarı sistemindeki toplam varyansın yaklaşık %25.3'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin erken uyarı sinyali toplama üzerindeki göreceli önem sırası; insan kaynaklı liderlik, sembolik liderlik, politik liderlik, yapısal liderliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, insan kaynaklı liderlik ve sembolik liderliğin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yapısal liderlik ve politik liderlik önemli bir etkiye sahip değildir.

Tablo 3.18: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Hazırlık ve Önleme Üzerine Etkisi

Değişkenler	B	S.H.	β	T	P	İkili r	Kısmı R	VIF
(Sabit)	2,402	,267		8,995	,000	-	-	-
Yapısal Liderlik	,014	,010	,095	1,370	,171	,216	,070	1,951
İnsan Kaynaklı Liderlik	,035	,011	,237	3,265	,001	,254	,166	2,156
Politik Liderlik	-,023	,012	-,163	-1,944	,053	,119	-,099	2,889
Sembolik Liderlik	,014	,010	,103	1,301	,194	,162	,067	2,588
R= .279	R ² =.078							
F _(4, 378) =7.982	p=.000							
Bağımlı Değişken: Hazırlık ve Önleme								

Liderlik eğilimleri alt boyutları ile kriz yönetimi alt boyutlarından hazırlık ve önleme arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir R=.279, R²=.078, p<.01. Liderlik eğilimleri alt boyutları hazırlık ve önleme üzerindeki toplam varyansın yaklaşık %8'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin hazırlık ve önleme üzerindeki göreceli önem sırası; insan kaynaklı liderlik,

politik liderlik, sembolik liderlik, yapısal liderliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece insan kaynaklı liderlik bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik önemli bir etkiye sahip değildir.

Tablo 3.19: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Kriz Anı Üzerine Etkisi

Değişkenler	B	S.H.	β	T	P	İkili r	Kısmi R	VIF
(Sabit)	2,914	,221	-	13,195	,000	-	-	-
Yapısal Liderlik	,004	,008	,032	,461	,645	,064	,024	1,951
İnsan Kaynaklı Liderlik	,030	,009	,252	3,423	,001	,124	,173	2,156
Politik Liderlik	-,024	,010	-,209	-2,449	,015	-,055	-,125	2,889
Sembolik Liderlik	-,003	,009	-,031	-,385	,700	-,033	-,020	2,588
R= .215	R ² =.046							
F _(4, 378) =4.567	p=.001							
Bağımlı Değişken: Kriz Anı								

Liderlik eğilimleri alt boyutları kriz anı üzerindeki toplam varyansın yaklaşık %5'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kriz anı üzerindeki göreceli önem sırası; insan kaynaklı liderlik, politik liderlik, yapısal liderliktir, sembolik liderlik. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, insan kaynaklı liderlik ve politik liderliğin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yapısal liderlik ve sembolik liderlik önemli bir etkiye sahip değildir.

Tablo 3.20: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Hasarın Yayılmasını Önleme Üzerine Etkisi

Değişkenler	B	S.H.	β	T	P	İkili r	Kısmı R	VIF
(Sabit)	1,771	,225	-	7,875	,000	-	-	-
Yapısal Liderlik	,004	,008	,029	,454	,650	,336	,023	1,951
İnsan Kaynaklı Liderlik	,059	,009	,433	6,515	,000	,473	,318	2,156
Politik Liderlik	-,002	,010	-,012	-,162	,872	,316	-,008	2,889
Sembolik Liderlik	,006	,009	,051	,697	,486	,299	,036	2,588
R= .475		R ² =.225						
F _(4, 378) =27.514		p=.000						
Bağımlı Değişken: Hasarın Yayılmasını Önleme								

Liderlik eğilimleri alt boyutları ile kriz yönetimi alt boyutlarından hasarın yayılmasını önleme arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir R=.475, R²=,225, p<.01. Liderlik eğilimleri alt boyutları hasarın yayılmasını önleme üzerindeki toplam varyansın yaklaşık %23'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin hasarın yayılmasını önleme üzerindeki göreceli önem sırası; insan kaynaklı liderlik, sembolik liderlik, yapısal liderlik, politik

liderliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece insan kaynaklı liderlik bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik önemli bir etkiye sahip değildir.

Tablo 3.21: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Onarma ve Toparlanma Üzerine Etkisi

Değişkenler	B	S. H.	B	T	P	İkili r	Kısmı R	VIF
(Sabit)	2,858	,264	-	10,817	,000	-	-	-
Yapısal Liderlik	,019	,010	,139	1,953	,052	,108	,100	1,951
İnsan Kaynaklı Liderlik	,003	,011	,020	,261	,794	,059	,013	2,156
Politik Liderlik	-,019	,012	-,141	-1,625	,105	,000	-,083	2,889
Sembolik Liderlik	,008	,010	,065	,791	,429	,044	,041	2,588
R= .138	R ² =.019							
F _(4, 378) =1.841	p=.121							
Bağımlı Değişken: Hasarın Yayılmasını Önleme								

Liderlik eğilimleri alt boyutları ile kriz yönetimi alt boyutlarından onarma ve toparlanma arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülmekte olup R=.138, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin model Anova sonuçları anlamlı değildir F_(4, 378)=1.841, p>05.

Yapısal liderlik, İnsan kaynaklı, Politik liderlik ve Sembolik liderlik onarma ve toparlanma üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Tablo 3.22: Katılımcıların Liderlik Eğilimlerinin Öğrenme Üzerine Etkisi

Değişkenler	B	S.H	B	T	P	İkili r	Kısmı R	VIF
(Sabit)	1,942	,194	-	10,031	,000	-	-	-
Yapısal Liderlik	-,008	,007	-,069	-1,061	,289	,249	-,054	1,951
İnsan Kaynaklı Liderlik	,036	,008	,319	4,632	,000	,386	,232	2,156
Politik Liderlik	,006	,009	,051	,645	,519	,324	,033	2,889
Sembolik Liderlik	,014	,008	,143	1,895	,059	,323	,097	2,588
R= .410	R ² =.168							
F _(4, 378) =19.146	p=.000							
Bağımlı Değişken: Öğrenme								

Liderlik eğilimleri alt boyutları ile kriz yönetimi alt boyutlarından hasarın yayılmasını önleme arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir R=.410, R²=.168, p<.01. Liderlik eğilimleri alt boyutları öğrenme üzerindeki toplam varyansın yaklaşık %17'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin öğrenme üzerindeki göreceli önem sırası; insan kaynaklı liderlik, sembolik liderlik, yapısal liderlik, politik liderliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece insan kaynaklı liderliğin

bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik önemli bir etkiye sahip değildir.

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma spor yöneticilerinin kriz yönetiminde liderlik becerilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan “cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, lisanslı olarak spor yapma durumu, antrenörlük belgesinin olup olmadığı ve yöneticilikten önceki görevinin ne olduğu” ile katılımcıların kriz yönetimi ve liderlik yönelimleri arasındaki ilişki durumu ayrıca yöneticilerin liderlik eğilimlerinin, (yapısal liderlik, insan kaynaklı liderlik, politik liderlik, sembolik liderlik) kriz yönetimi beceri düzeylerini yordama durumu incelenmiştir.

Çalışmamızın evrenini Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatları ve spor federasyonlarında görev yapan spor yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden biri olarak kabul edilen seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmış ve yapılan bu çalışmaya (%66,8’ erkek ve %33,2’si kadın) 383 spor yöneticisi katılmıştır.

Katılımcıların demografik bilgilerine bakıldığında spor yöneticilerinin %66.8’inin erkek yöneticilerden oluştuğu sadece %33.2’sinin kadın yöneticilerden oluştuğunu görmekteyiz. Kadın spor yöneticilerin sayılarının gün geçtikçe artıyor olması sevindirici bir durum olsa da günümüz şartlarında spor yöneticilerinin 1/3 oranının sadece kadınlardan oluşuyor olması ise düşündürücüdür. Araştırmamıza benzer bir konuyu çalışmış olan Taze (2021), spor yöneticilerinin liderlik davranışlarını incelediği çalışmada spor yönetici oranlarını %85,18 erkek ve %14,82 kadın yöneticilerden oluştuğunu tespit etmiştir. Örneklem gruplarının farklılığı iki farklı cinsiyet arasındaki oranların açılmasına neden olsa da genel anlamda kadın spor yöneticilerinin oranının erkek katılımcılardan düşük olduğu görülmektedir. Karakuş, Eroğlu (2020) cinsiyet değişkeninde küresel sivil katılım ve sosyal sorumluluk alt boyutlarında kadın seyircilerin puanları erkek seyircilere göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulmuş, saldırganlık durum analizlerinde de anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

Demografik bilgilerden yaş değişkenine bakıldığında spor yöneticilerinin % 49.3’ünün 31-40 yaş arasında olduğu, %20.9’unun 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Gençlik ve Spor bakanlığı merkez ve taşra teşkilatları ve spor

federasyonlarının yönetimlerine bakıldığında %15.9 spor yöneticisinin ise 21-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapan yöneticilerin görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmeliğine göre (resmigazete, 2022) belli bir mesleki deneyim istenmesi çalışmamızda elde edilen spor yöneticilerinin yaş oranlarının dağılımlarını açıklamaktadır. Taze (2021)'nin yapmış olduğu çalışmada katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında %29.25 ile 31-40 ve %29.25 yaş aralığı ile 41-50 yaş aralığında yer alan spor yöneticilerinin en çok dağılım görülen yaş aralıkları olduğu tespit edilmiştir. Uslu (2021) yapmış olduğu spor yöneticilerinin yaş aralıklarını %37.7 ile 30-34 yaş aralığında, % 21.9 35-39 yaş aralığında olduğunu belirtmektedir. Uslu (2021) aynı şekilde spor yöneticilerinin % 22.8'inin 40-44 ve % 8.8'in 45-49 yaş aralığında olduğunu belirtmektedir. Uslu (2021) ve Taze (2021)'in çalışmalarında elde edilen yaş aralıkları ile çalışmamızda yer alan yoğunluktaki yaş aralıklarının benzer olması ülkemizde spor yöneticilerinin yaş aralıklarının 31-40 ve 41-50 yaş aralığında olduğunu göstermektedir.

Öğrenim durumu değişkenine bakıldığında spor yöneticilerinin %64.0'ünün lisans mezunu olduğu, %19.8'inin ise lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatları ile federasyonlarda görev yapan spor yöneticilerinin eğitim durumlarının lisans mezunu ve yüksek lisans mezunlarından oluşan spor yöneticilerinden oluştuğunu göstermektedir. Uslu (2021) çalışmasını oluşturan örneklem grubunda yer alan spor yöneticilerinin % 74.6'sının lisans mezunu olduğunu ve %18.4'ünün lisansüstü eğitim mezun olduğunu belirtmektedir. Taze (2021) ise çalışmasında spor yöneticilerinin % 64.0'ünün lisans mezunu olduğunu ve %13.44'ünün lisansüstü eğitim mezunu olduğunu belirtmektedir. Çalışmamız ile benzer bulguları olan Uslu (2021) ve Taze (2021)'nin bulguları ülkemizdeki spor yöneticilerinin öğrenim durumlarının lisans ve yüksek lisans seviyesinde olduğunu göstermektedir. Karakuş, Işık (2017) Anayasa da olduğu gibi spor bir devlet politikası olmalıdır. Alt yapıya önem veren, akıl yöneticilerin iş başına getirilerek hak edilen ve beklenen başarı elde edilmelidir, saptamasını yapmışlardır.

Çalışmamızın örneklem grubunu oluşturan spor yöneticilerinin görev süresine bakıldığında % 45.7 oranında spor yöneticisinin görev süresinin 5-10 yıl arasında olduğu, % 27.7'sinin 5 yıldan az olduğu belirlenmiştir. Spor yöneticilerinin % 12.0 'sinin

ise görev süresinin 11-15 yıl arasında değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Spor yöneticilerinin görev süreleri ile yaşlarını değerlendirdiğimizde orantılı bir görev süresi ve yaş grafiği olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan spor yöneticilerinin lisanslı olarak spor yapma durumlarına bakıldığında % 55.4 'ün lisanslı olarak spor yapmadıkları % 44.6'sının ise lisanslı olarak spor yaptıkları görülmektedir. Görevi spor yatırmak olan bu tür kurumların yöneticilerinin daha önce lisanslı olarak spor yapmamış olmaları Türk sporu adına düşündürücü bir durumdur.

Spor yöneticilerinin herhangi bir antrenörlük belgesine sahip olma durumuna bakıldığında %65.3'ünün herhangi bir antrenörlük belgesinin olmadığı, % 34.7'sinin ise herhangi bir spor branşında antrenörlük belgesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Spor yöneticilerinin spor geçmişleri ile herhangi bir spor branşında antrenörlük belgelerinin olmayışı bu yöneticilerin herhangi bir spor branşı ile olan ilgilerini ve bilgilerini düşündürmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere bakıldığında cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık görülmezken, kriz yönetimi ölçeği puanlarında cinsiyet farklılığına göre, *“Hasarın Yayılmasını Önleme”* boyutunda kadın yöneticilerin puanları daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda kriz yönetiminde kadın spor yöneticileri hasarın yayılmasını önleme boyutunda erkek yöneticilerden daha başarılıdır diyebiliriz. İbrahimoglu (2011) işletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi adlı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre kriz algısında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Özalp (2021) Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri adlı çalışmasında, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulamazken Maya (2014), yürütmüş olduğu çalışmada, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin kriz çözme becerileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Spor yöneticileri ve sporda kriz yönetiminde cinsiyet değişkeni ile alanda yeterli kaynak bulunamamıştır.

Literatüre bakıldığında liderlik yönelimlerinin cinsiyet değişkenine göre ele alındığı birçok çalışma görmekteyiz. Yapılan araştırma sonuçları, liderlik yönelimlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı yönünde iken (Güllü ve Arslan 2009, Senger 2014, Çetinbaş 2019, Çelik 2014, Öztürk 2017) bazı çalışmalarda ise liderlik yönelimlerinin

cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür (Durmuş 2011, Arslan ve Uslu 2014, Uğur 2017, Aygün 2018).

Spor yöneticilerinin yaş değişkenine göre kriz yönetimi ölçeği puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken liderlik eğilimlerinde yaş değişkenine göre politik liderlik alt boyutun da anlamlı bir farklılık tespit edildi. Bu farklılığa göre 21-30 yaş gurubu katılımcıların diğer yaş gruplarına göre politik liderlik özelliklerini daha fazla gösterdikleri söylenebilir. Çalışma verileri doğrultusunda genç yaştaki spor yöneticilerinin politik liderliği daha fazla kullandıklarını belirtebiliriz. Çalışma verilerimiz ile örtüşen bir bulguyu Işık (2012:84) elde etmiştir. Işık (2012:84) çalışmasında 25-34 yaş grubunun kriz yönetim becerilerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu yaş grubunun güncel bilgileri takip etmedeki başarılarının ve girişimci yapılarının kriz anında çözümler üretmede etkili olduğunu belirtmiştir. Atabay B. (2019) sağlık kurumları ile ilgili yapmış olduğu çalışmada 40-44 yaş grubunun kriz yönetim becerilerinin diğer yaş gruplarından yüksek olduğunu belirtmiştir. Yapılan çalışmada 40-44 yaş grubunun mesleki deneyimlerinin daha yüksek olduğunu, kriz durumları ile karşılaşma oranlarının daha genç yaş gruplarına göre yüksek olduğunu belirtmiştir. Tekin (2015) çalışmasında yaş değişkeni ile kriz yönetimi arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Koç (1998) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada katılımcılarının yaşı ile kriz yönetimi arasında ters bir ilişki olduğunu, yaşı daha küçük olan yöneticilerin karşılaşılan kriz durumlarında daha başarılı olduklarını, 38 yaş ve üzeri yöneticilerin kriz yönetimi konusunda başarısız olduklarını ifade etmiştir.

Spor yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği alt boyutlarından sembolik liderlik arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, yapısal liderlik, insan kaynaklı liderlik, politik liderlik, alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edildi. Yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik alt boyutlarında lisans mezunlarının, politik liderlik alt boyutunda ise lisansüstü mezunlarının ortalama değerlerinin yüksek olduğunu görmekteyiz. Elde edilen veriler doğrultusunda spor yöneticilerinde liderlik yönelimlerinin öğrenim durumu ile doğru orantıda olduğunu belirtebiliriz.

Spor yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre, kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından erken uyarı sinyali toplama, hazırlık ve önleme, kriz anı, onarma ve toparlanma puanları arasında anlamlı farklılığa rastlanmazken hasarın yayılmasını önleme arasında anlamlı bir farklılık tespit edildi. Hasarın yayılmasını önleme alt

boyutunda çalışmaya katılan spor yöneticilerinin öğrenim durumlarına bakıldığında lisansüstü öğrenim görmüş olan katılımcıların daha etkin önlemler aldığını belirtebiliriz. Öğrenim durumu değişkenine göre kriz yönetimi konusunda Dinçer (2013) ise araştırmasında spor yöneticilerinin çok azının alan mezunu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Adamson ve Peacock (2007)"da çalışmalarının sonucunda krizlere hazırlanmada eğitimin etkisini vurgulamış ve eğitime ağırlık verilmesi gerektiği görüşünü öne sürmüşlerdir. Sanders (2008)"de yaptığı çalışmada karar verme stillerinin bireylerin eğitim seviyesine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Merey (2010) "in araştırmasında; eğitim değişkeni ile özgüven ülkeler arası karşılaştırmada anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Araştırmanın sonucunda; Erken uyarı sistemi toplama, hasarın yayılmasını önleme, öğrenme, olumlu, hazırlık ve önleme, onarma ve toparlanma olumsuz, kriz anı orta düzey, olduğu görülmüştür. Yöneticilerin krizden önce, kriz anı ve kriz sonrası tutumlarını belirlemeye yönelik toplanan verilere göre hazırlık ve önleme, onarma ve toparlanma, bölümlerinde yöneticilerin yetersiz kaldığı söylenebilir.

Çalışmaya katılan spor yöneticilerinin görev süresi değişkenine göre liderlik yönelimlerine bakıldığında anlamlı bir farklılık tespit edilmemişken, öğrenim durumu değişkenine göre, kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından hasarın yayılmasını önleme alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edildi. Elde edilen veriler doğrultusunda çalışmaya katılan spor yöneticilerini içinde 11-15 yıllık mesleki deneyime sahip olan spor yöneticilerinin diğer spor yöneticilerine göre bir kriz anında hasarın yayılmasını önlemede daha başarılı olduklarını ifade edebiliriz.

Spor yöneticilerinin lisanslı olarak spor yapma durumlarına göre liderlik yönelimlerine bakıldığında herhangi bir fark bulunmamıştır. Bu veriler doğrultusunda spor yöneticilerinin spor hayatlarının liderlik yönelimlerinde bir farklılık oluşturmadığını söyleyebiliriz. Spor yöneticilerinin lisanslı olarak spor yapma durumlarına göre kriz yönetimine baktığımızda sadece erken uyarı sinyali toplama alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda lisanslı olarak spor yapan yöneticilerin erken uyarı sinyali toplama alt boyutunda daha etkin olduklarını belirtebiliriz.

Spor yöneticilerinden antrenörlük belgesine sahip olanların, liderlik yönelimleri ölçeği alt boyutlarından yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik puanlarında anlamlı

bir farklılığa rastlanmazken, politik liderlik ve sembolik liderlik puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında her iki liderlik boyutunda da farklılığın antrenörlük belgesi olanlar lehine olduğu görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda antrenörlük belgesi olan ve antrenörlük hizmetinde de bulunmuş veya bulunmakta olan spor yöneticilerinin politik liderlik ve sembolik liderlik özelliklerinin diğer yöneticilerden yüksek olduğunu belirtebiliriz.

Spor yöneticilerinden antrenörlük belgesine sahip olma durumlarına göre kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından hazırlık ve önleme, kriz anı, hasarın yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma, öğrenme puanlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, erken uyarı sinyali toplama arasında anlamlı fark tespit edildi. Ortalama değerlere bakıldığında farklılığın antrenörlük belgesi olanlar lehine olduğunu görülmektedir. Antrenörlük belgesi olan spor yöneticileri kriz yönetiminde erken uyarı sinyali toplama konusunda antrenörlük belgesi olmayan yöneticilere göre daha başarılı bulunmuştur.

Araştırmanın değişkenleri normallik varsayımına bakıldığında kriz yönetimi ölçeği kendi alt boyutları arasında erken uyarı sinyali toplama ile hasarın yayılmasını önleme, öğrenme boyutlarında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki görülürken, hazırlık ve önleme ile onarma ve toparlanma ile düşük düzeyde bir ilişki vardır. Genel olarak kriz yönetimi ölçeği alt boyutları kendi içesinde orta düzey pozitif yönde ilişkiler görülmüştür. Liderlik eğilimleri alt boyutlarında kendi aralarında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki görülmüştür. Kriz yönetimi alt boyutlarından erken uyarı sinyali toplama ve hasarın yayılmasını önleme ile liderlik eğilimleri arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki görülürken, hazırlık ve önleme, Kriz anı, onarma ve toparlanma ile liderlik eğilimleri arasında düşük düzeyde pozitif yönde ($r < .03$) bir ilişki, görülmektedir. Kriz yönetimi ile liderlik eğilimleri arasında pozitif yönde fakat orta ve düşük düzeyde ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz.

Günümüzün teknolojideki gelişimi spor organizasyonlarının dünyanın her yerinden izlenmesine olanak vermektedir. Teknolojik cihazlarda yaşanılması muhtemel problemler ise çoğu zaman milyonlarca insanın o organizasyonu canlı izlemesine engel olabilmektedir. Teknolojik problemler özellikle canlı yayınlarda reklam ve yayın gelirlerini önemli oranda etkileyen bir problemdir. Bu nedenle spor organizasyonlarının saha içinde oynanmasını sağlayan organizasyonlar gibi canlı yayınlanmasını sağlayacak

büyük bütçeli organizasyonlarında olması hayati önem taşımaktadır. Profesyonel ekip elemanlarının iş paylaşımı ile gerçekleşen bu organizasyonlar özellikle spor kulüp ve örgütlerinin gelir kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Spor müsabaka ve yarışmaları çoğu zaman güzel karelerin paylaşıldığı birer organizasyon olduğu gibi organizasyonda yaşanan aksaklıklar veya bir gol sevinci özellikle tribünde gerginliklerin yaşanmasına sebep olabilmektedir. Milletler arası çekişmeler, ırk ve dinsel ayrılıklar veya takım taraftarları arasındaki düşünce farklılıkları spor müsabakalarında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bunların haricinde tribünde yaşanan çökme olayları, elektrik kesintileri vb olaylarda yaralanmaların veya istenilmeyen ölümlerin yaşanmasına sebep verebilmektedir.

Spor organizasyonları ilgili spor branşına ait kurallara sahiptir. Benzer müsabaka ve yarışmaların gerçekleştirilmesine rağmen özellikle tesislerde iklim şartlarından dolayı aksaklıklar görülebilmektedir. Bu aksaklıklara müdahale edecek personelin iyi eğitilmiş ve bir plan içinde hareket etmesi oldukça önemlidir. Organizasyonu gerçekleştirecek olan örgüt, spor kulübü veya yerel yönetimlerin bir plan dahilinde hareket etmesi gerekmektedir. İşlerin bir plan dahilinde yürütülmesi ise her zaman tek başına yeterli olmamaktadır. Planlanan organizasyonda yöneticilerin görevlerini yerine getirmemeleri ve yaşanabilecek muhtemel aksaklıklar yapılmak istenen organizasyonun kalitesini düşürecektir. Spor organizasyonları planlama aşamasında günün şartları gözden geçirilmeli ve mevcut durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Muhtemel problem durumları gözden geçirilmeli ve bu problemlere yönelik iyileştirme çalışmaları planlanmalıdır. Spor örgüt ve kurumları öngörülebilir kriz durumlarına yönelik planlama çalışması yapılmalıdır (Balcı, 1999).

Spor organizasyonlarının planlanması safhasında geçmişten gelen deneyimlerin dikkate alınması ve muhtemel problemlerin iyi tanımlanması gerekmektedir. Spor organizasyonunun konaklamadan, ulaşım, iletişimden, tesis imkanlarının kullanılmasına kadar birçok alanda uzmanlaşmış insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır (İnal, 2000). Spor organizasyonlarında planlama safhasının yapılmış olması karşılaşılabilecek problem sayısını azaltacaktır. Kriz yönetim planlarının olması organizasyonların kalitesini artırabileceği gibi tercih edilme durumlarını da artıracaktır. Geniş kitleler tarafından tercih edilen organizasyonların arka perdesinde uzmanlaşmış

bir insan kaynağının olması ve kriz anlarındaki becerileri dikkat çeken önemli özelliklerdendir (Devecioğlu, 2003).

Öneriler

“Spor yöneticilerinin kriz yönetiminde liderlik becerilerinin incelenmesi” başlıklı doktora tez çalışmasından elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır.

- Anayasamızın 58. ve 59. maddelerince devlet güvencesi altında yer alan spor teşkilatlanması ve spor kurum ve kuruluşlarının yönetimine yönelik yaşanabilecek kriz yönetimine dair gerçekleştirilmiş bilimsel çalışmalar oldukça azdır. Spor yönetimi ve teşkilatlanmasına yönelik bilimsel çalışmaların gelecekte karşılaşılabilecek kriz durumlarına ışık tutacağı ve bu kriz ortamlarından en az hasar ile kurtulabilineceği düşüncesindeyiz.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlanmasında ve federasyonlarda görev alan spor yöneticilerine uygulanmış bu çalışma 383 katılımcı ile sınırlıdır. Benzer alanda gerçekleştirilecek çalışmaların örneklem sayılarının genişletilmesi alana katkı sağlayacaktır.
- Spor kulüpleri ve benzer alanlarda hizmet veren özel spor işletmelerine yönelik gerçekleştirilecek benzer çalışmalar alanda eksik olan kriz yönetimine dair akademik bilgilerin artmasına katkı sağlayacaktır.
- Spor teşkilatlarında ve kurumlarda görev yapan spor yöneticilerinin yönetim bilgilerinin yanında kriz karşısında ortaya koyacakları tutum ve davranışlarda önceden bir acil eylem planı hazırlamış olmaları doğru kararlar alabilmelerini sağlayacaktır.
- Spor yöneticilerinin ve teşkilatlarda görev alan kişilerin yaşanabilecek kriz durumlarına yönelik eğitimler alması muhtemel kriz durumlarında hareket becerilerini artıracaklarını düşünmekteyiz.
- Spor yöneticilerinin liderlik becerilerine yönelik gelişim seminerlerinin verilmesi spor yönetiminde yer alan bu kişilerin kendilerini geliştirmesine katkı sağlayacaktır.
- Spor teşkilatlarına atama kriterlerinde spor özgeçmişin bir kriter olması, işi spor olan kurum ve kuruluşların sporcuya ve antrenöre olan bakış açısını geliştireceğini düşünmekteyiz.

- Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarında spor özgeçmişinin ve/veya antrenörlük geçmişinin atanan kurumlara uygunluğunun dikkate alınması spor teşkilatlanmasının ve ilgili spor branşlarının başarılarını uluslararası arenada daha da artıracığı düşüncesindeyiz.
- Spor özgeçmişli olan spor yöneticileri spor müsabaka ve yarışmalarında yaşanabilecek aksaklıkların ve problemlerin tespitinde daha başarılı olacağı düşüncesindeyiz.
- Kadın yöneticilerin sayılarının artmasına yönelik teşviklerin gerçekleştirilmesi gelecekte kadınların bu tür yönetim kadrolarına olan talebini artıracaktır.
- Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarının belli aralıklar ile gerçekleştirilmesi genç kişilerin bu tür yönetim kadrolarına olan talebini artıracığını düşünmekteyiz.
- Bunun haricinde de spor yöneticilerinin spor alanından gelmiş olmaları başarılı bir spor yönetimi için gereklidir.
- Yönetici belirlenirken kriterler arasında liderlik eğilimleri yüksek çıkan bireylerin seçilmesi de başarılı bir yönetim şekli için gereklidir.

KAYNAKÇA

- Adamson, A. D., & Peacock, G. G. (2007). Crisis response in the public schools: A survey of school psychologists' experiences and perceptions. *Psychology in the Schools*, 44(8), 749-764.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Akdağ, M, Arklan Ü, (2011). Kriz yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk: kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimi sürecine etkisi/katkısı. *E-Journal of New World Sciences Academy, Humanities*, 6(4), 768-784.
- Argenti, P. (2002). Crisis communication: Lessons from 9/11. *Harvard Business Review*, 80(12), 103-109.
- Arpan, L.M., & Roskos-Ewoldsen, D.R. (2005). Stealing thunder: An analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014, 07-09 Kasım). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi. [Sözlü bildiri] 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ASPH Report. (2005). (2021, 13 Kasım). *Preparedness and crisis leadership education; A compilation from the centers for public health preparedness*. Erişim Adresi: www.asph.org/acphp/phprc.cfm.
- Asunakutlu, T. Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Ataman G. (2002) *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atılğan, D. ve Kaplan, T. (2018). Crisis management in sport. *The Journal of International Civilization Studies*, 3(1) 72-79.
- Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147.
- Augustine N. R. (2000). *Önlemeye çalıştığınız krizi yönetmek, kriz yönetimi*. (Çev. Salim Atay), İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Aydın, A. H. (2008). *Yönetim bilimi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Aydın, C. (2008). *Karar verme süreçlerinde kurumsal bilginin önemi: kültür ve turizm bakanlığında bir uygulama*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kütüphane Başkanlığı, Ankara.
- Aygün, M. (2018). *Buz hokeyi sporcularının duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin sportif sürekli kendine güven üzerine etkisi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Balcı, V. (1999). *Spor etkinliklerinin planlanması ve yönetimi*. Ankara, Bağırhan Yayımevi.
- Barton, L. (1995). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II* (2nd ed.). Ohio: College Divisions South Western.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayımlar-Dağıtım
- Benligiray, S. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Saray Matbaacılık.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. *Public Relations Review*, 23(2), 177-180.
- Billings, R. S., Milburn, T. W. & Schaal, M. L. (1980). A model of crisis perception. *Administrative Science Quarterly*, 5(25) 300 - 316

- Braden, V., Cooper, J., Klingele, M., Powell, J.P. & Robbins, M.G. (2005). *Crisis-a leadership opportunity*. Harvard University
- Brand, M. (2001). Academics first: reforming intercollegiate athletics. *Vital Speeches of the Day*, 67(12) 367-372.
- Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bulut, Y. ve İ. Bakan. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (69), 70-115.
- Business Roundtable's Post-9/11 Crisis Communication Toolkit. (2002, 16 Aralık). Retrieved from: <http://www.nfib.com/object/3783593.html>.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, (13), 321-340.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2006). Halo or reputational capital: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.
- Coombs, W. T. (2002). Deep and surface threats: conceptual and practical implications for "crisis" vs. "problem". *Public Relations Review*, (28), 339-345.
- Coombs, W. T. (2004a). Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, (41), 265- 289.
- Coombs, W. T. (2004b). Structuring crisis discourse knowledge: The West Pharmaceuticals case. *Public Relations Review*, (30), 467-474.
- Coombs, W. T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport, CN: Praeger.
- Coombs, W. T. (2007a). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (2nd ed.). Los Angeles.
- Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, (10), 1-14.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, (16), 165-186.
- Council, C. L. (2003). *Maximizing returns on professional executive coaching*. Washington, DC: Corporate Leadership Council.
- Çelik, O. B. (2014). *Farklı liderlik stillerine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin sınıfı yönetimi davranışlarının incelenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetinbaş, Y. (2019). *Karate antrenörlerinin liderlik yönelimlerinin incelenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi BES Anabilim Dalı.
- Çobanoğlu, H. O. (2008). *Sporda risk yönetimi: Türkcell süper ligindeki sporcuların risk değerlendirmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Eskişehir.

- Çobanoğlu, H. O. ve Sevil, G. (2013). Sporda risk yönetimi: üst düzey futbolcuların risk değerlendirmeleri üzerine bir araştırma. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 1-15.
- Dean, D. H. (2004). *Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. Journal of Business Communication*, (41), 192-211.
- Delatte, J. M. (2003). How should sports organizations handle a crisis?: A focus on collegiate institutions (Master's Theses). Louisiana State University.
- Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principals* (Master's Thesis). Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Devecioğlu, S. (2003). *Spor organizasyonlarında kriz yönetimi*. Ankara: Sözel Yayınları.
- Dilenschneider, R. L. (2000). *The corporate communications bible: Everything you need to know to become a public relations expert*. Beverly Hills: New Millennium.
- Dinçer, N. (2013). *Spor yöneticilerinin karar verme stilleri ile problem çözme becerileri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Donuk, B. (2005). *Spor yöneticiliği ve istihdam alanları*. Ankara: Ötüken Yayınları.
- Donuk, B. (2016). *Spor yönetim sanatı*. Ankara: Ötüken Yayınları
- Doping Yüzünden Olimpiyatlarda Altın Madalyamız Kalmadı. (2022, 04 Nisan). Erişim Adresi: <https://www.sporx.com/doping-yuzunden-olimpiyatlarda-altin-madalyamiz-kalmadi-SXHBQ616099SXQ>.
- Downing, J. R. (2003). *American Airlines' use of mediated employee channels after the 9/11 attacks. Public Relations Review*, (30), 37-48.
- Durmuş, Ö. (2011). *İlköğretim ve lise öğrencilerinde görülen liderlik davranışlarının araştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ergun Özler ND, (2013). *Yönetim ve organizasyon* (Ed: Koparal C, Özalp İ.), (1. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1988). *Kamu yönetimine giriş* (3. Baskı). Ankara: TODAİE Yayın.
- Erkal, M. E., Güven, Ö. ve Ayan, D. (1998). *Sosyolojik açıdan spor* (3.Baskı) İstanbul: Der Yayınları.
- Ersan, N. (2007). *Yönetim süreçleri ve teorileri*. Ankara: Başak Matbaacılık.
- Erten, Ş. (2011). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi anlayışı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Eryılmaz, B. (2007). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası
- Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis communications: A casebook approach* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fink S. (1986) *Crisis Management: Planing for The İnevitabel*. American Management Association. New York.
- Fişek, K. (2005). *Yönetim*. Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği. (2022, 04 Nisan). Erişim Adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/10/20191020-5.htm>.
- Güleryüz, İ. (2015). *Kriz yönetimi süreci, örnek bir vaka incelemesi: Soma faciası*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.

- Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 353-368
- Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, 20(2), 113-125.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Işık, M. (2012). *Hemşire yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarının belirlenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İbrahimoglu, N. (2011). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731-747.
- İkizler, H. C. (2000). *Sporda sosyal bilimler*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- İlker, B. ve Aydemir, N. (1998) *Yönetim teorileri*, 1. basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- İmamoğlu, A. F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 22-33.
- İmamoğlu, A. F. ve Ekenci, G. (2014). *Spor örgütleri için işletme yönetimi*. Ankara: Berikan Yayınevi.
- İnal, A. N. (2000). *Beden eğitimi ve spor bilimine giriş*. Konya: Desen Ofset Matbaacılık.
- Janis, I. L. (1989), *Crucial decisions - leadership and policy making and crisis management*, New York: The Free Pr.
- Jarman, A. & Kouzmin, A. (1990), *Decision pathways from crisis a contingency-theory simulation heuristic for the challenge shuttle disaster (1983-1988)*, *Contemporary Crises*, 14(4), 399 - 433
- Karakuş, S. ve Işık, U. (2016) Türk spor politikalarında güncel sorunların incelenmesi. *Türk, İslam Dünyası Sosyal Araştırmaları Dergisi*, (2) 19
- Karakuş, S. ve Işık, U. (2017). Türkiye'nin olimpiyatlardaki genel durumu ve rio 2016 . olimpiyatlarındaki başarısının nüfus ve ekonomik boyutlar açısından diğer AB ülkeleriyle karşılaştırılması. *Balkan Spor Bilimleri Kongresi*, 21-23 Mayıs.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (26. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kellerman, B. (2006). When should a leader apologize and when not? *Harvard Business Review*, 84(4), 73-81.
- Kerchner, C. T. & Schuster, J. H. (1982). The uses of crisis: Taking the tide at the flood, the review of higher education. *Spring*, 5(3), 121 - 141.
- Klein, J. & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions of brand evaluations in product-harm crisis. *International Journal of Marketing*, (21), 203-217.
- Koçel, T. (1998) *İşletme yöneticiliği*. Yenilenmiş 6. baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Martin, R. (2007, 12 Aralık). Crisis leadership reduces stress and improves performance. *The Business Edge*, 4, 5, Erişim Adresi: <http://businessedge.michcpa.org/issue/article.aspx?i=v4n5&a=270&s=MI>.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23) 209-235.
- Merey, B. (2010). *Yetişkinlerde özgüven duygusu ile anksiyete düzeyi arasındaki ilişkinin karşılaştırılması ve kültürlerarası bir yaklaşım* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meyers, G. C. & Holusha, J. (1986), *When it hits the fan: managing the nine crises of business*, Boston: Houghton Mifflin Company
- Miller, D. (1990). *The icarus paradox: How exceptional companies bring -about their own downfall*, New York: Harper Business

- Mitroff, I. I. & Kilmann R. H. (1984). *Corporate tragedies - product tampering. sabotage and other catastrophes*, New York: Praeger.
- Mitroff, I. I. & Pauchant, T. (1990), *We're so big and so powerful*. Nothing bad can happen to us. an investigation of america's crisis prone oroorations, New York: Birch Lane Press Book.
- Mitroff, I. I. & Pearson, C. M. (1993). From crisis-prone to crisis -prepared: A framework for crisis management,. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48 – 59.
- Mitroff, I. I.; Pauchant, T.; Finney, M. & Pearson, C. (1989). pQ (Some) organizations cause their own crisis? the cultural profiles of crisis-prone vs crisis-prepared organizations. *Industrial Crisis Quarterly*, 3(4), 269 – 283.
- Mitroff, I. I.; Pearson, C. & Pauchant, T. (1992). *Crisis management and strategic management: Similarities, differences and challenges*. In Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. (Editors)- *Advances in Strategic Management*.
- Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101 -A 13
- Mucuk, İ. (1993). *Modern işletmecilik*. 5. basım, İstanbul: Der Yayınları.
- Nystrom. P. & Starbuck, W. (1984). To avoid organizational crises. *Unlearn, Organizational Dynamics*, 12(4), 53 – 65.
- O'conner, J. (1987), *The meaning of crisis: A theoretical introduction*. New York: Basil Blackwell.
- Olimpiyat Tarihinde Şimdiye Kadar Yaşanmış 39 Skandal Olay!* (2022, 15 Nisan). Erişim Adresi:<https://onedio.com/haber/olimpiyat-tarihinde-simdiye-kadar-yasanmis-39-skandal-olay-994492>.
- Önal, G. (1995). *Temel işletmecilik bilgisi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Önen, M. S. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63
- Özalp, İ. (2012). *Yönetim ve organizasyon-I*. (Ed. Koparal C), 1.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özalp, U. ve Levent, F. (2021). Okul müdürlerinin kriz yönetme becerilerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(230), 461-482.
- Özdamar, K. (2017). *Ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitapevi.
- Öztürk, B. (2010). *Kriz yönetimi ve bir örnek uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, K. E. (2017). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve öz güven davranışlarının incelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Parlak, B. (2013). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Pauchant, T. & Douville, R. (1993). Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 43 – 63.
- Pauchant, T. & Mitroff, I. I. (1992), *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual*. Organizational. and Environmental Tragedies, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risks technologies*. New York: Basic Books.
- Polat M. (2012). *Kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Reilly, A. H. (1993). Preparing for the worst: The process of effective crisis management, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(2), 115-143.

- Rosenthal, U. & Pijnenburg, B. (1990). Simulation-oriented scenarios - an alternative approach to crisis decision making and emergency management. *Contemporary Crises*, 14(4), 277 – 283
- Rusya'ya Doping Cezası: Rus Takımı İçin Yeni İsim Ve Bayrak Seçildi. (2022, 04 Nisan). Erişim Adresi: <https://tr.euronews.com/2021/02/19/rusya-ya-doping-cezas-rus-tak-m-icin-yeni-isim-ve-bayrak-secildi>.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Paşa, M. (2002). *Zaman yönetimi*. 1. Baskı, Bursa: Ezgi Yayıncılık.
- Sanders, R. P. (2008). *The decision-making styles, ways of knowing, and learning strategy preferences of clients at a one-stop career center* (Masters Thesis). Southern Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul İli Örneği)* (Yayınlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Schwartz, H. S. (1990). *Narcissistic process and corporate decay" the dory of organization ideal*. New York, New York University Press.
- Senger, K. (2014). *Öğretmenlerin liderlik yönelim algılarının incelenmesi (Kars ili örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Shrivastava, P. (1992), *Bhopal - anatomy of a crisis* (2nd Edition). London Paul Chapman Publishing LTD.
- Smart, C. & Vertinsky, I. (1977). Designs for crisis decision units. *Administrative Science Quarterly*, 5(22) 640 – 657.
- Smart, C. & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, V(5) 199 – 213.
- Stubbart, C. I. (1987). Improving the quality of crisis thinking. *Columbia Journal of World Business*, 22(1) 89 – 99
- Şahan, S. (2017). *Spor genel müdürlüğü ve bağımsız spor federasyonlarında çalışan personelin algıladığı yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarına etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şirin T., Bilir, F.P., Eryılmaz F. & Eratlı Şirin Y. (2020). Should the football leagues start in the shadow of covid-19? *Pandemic Policies Of National And International Sports Organizations. PONTE*, 76(6/1), 60-69.
- Taze, Y. (2021). *Spor yöneticilerinin liderlik davranışlarının ve iletişim becerilerinin incelenmesi (İstanbul ili örneği)* (Yayınlanmış Doktora Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
- Tekin, Ö. F. (2015). Kriz yönetimi ve kamu yönetimi için önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 119-135.
- Tengilimlioğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(6), 1-16.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tuğcu, Ş. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 3(2), 16-22
- Uğur, O. A. (2017). *Beden eğitimi öğretmenlerin liderlik davranışlarının iletişim becerileri ile ilişkisinin incelenmesi (Ankara ili örneği)* (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uslu, A. (2021) *Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması bir kamu kurumu örneği* (Yayınlanmış Doktora Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Webster, J. (1990). *Crisis. What Crisis?*, Caterer&Hotelkeeper.
- Webster's New Twentieth Century Dictionary of The English Language. (1979). Unabridged, 2nd Edition, *A Webster's New World Dictionary*, New York: Prentice Hall Press.
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability, *California Management Review*, 29(2) 112-127.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sense making in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305 – 317.
- Yavuz Erpğlü, S. ve Karakus, S. (2020). Küresel vatandaşlığın saldırganlığa etkisi: Seyirciler üzerine bir araştırma. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 152-169.
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (3), 85-94.
- Yetim, A. (2000). Sporun sosyal görünümü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (1), 63-72.
- Yetim, A. A., Çimen, Z., Yenel F. ve Doğan, P. (2019). *Yönetim ve spor*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yetim, A., Çimen, Z., Yenel, F. ve Doğan, P. (2018). *Yönetim ve spor*. Ankara: Berikan Yayınları.
- Yücel, A. S. (2014). *Sporda kriz yönetimi: 3 Temmuz örneği* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Celalabat Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız–Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat.

DİZİN

-K-

Karar verme, 15, 16, 99

Koordinasyon, viii, 22

Kriz, 4, v, vii, viii, ix, x, xii, 1, 26, 27,
28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38,
39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 58, 59, 62,
67, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 88,
89, 92, 93, 94, 98, 102, 103, 105,
106, 107, 108

-L-

Liderlik, v, vii, viii, ix, x, xi, 3, 18, 55,
58, 59, 63, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 78,
79, 80, 81, 82, 88, 92, 95, 101, 103,
105, 107, 108

-Ö-

Örgütleme, viii, 17, 18

-P-

Planlama, viii, 16, 17

-S-

Sağlık, 101, 102, 103, 106

Spor, 2, 3, 4, 5, v, vii, viii, x, 1, 2, 3, 4,
10, 11, 12, 13, 14, 24, 33, 44, 45, 46,
63, 66, 69, 71, 77, 83, 84, 85, 86, 87,
88, 89, 92, 97, 99, 101, 102, 103,
107, 108, 109

Spor yönetimi, 11, 12, 108

-Y-

Yönetim, viii, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16,
21, 22, 25, 28, 31, 42, 51, 55, 59, 93,
99, 102, 103, 104, 105, 106, 107,
108, 109

SPOR YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

YAZAR

Dr. Mehmet Sait YILDIZ

EDİTÖR

Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ