

SPOR ORGANİZASYONLARINDA KRİZ YÖNETİMİ

*Yrd.Doc.Dr.Sebahattin DEVECİOĞLU

“Geleceği bir kaoslar dünyası haline getirmek isteyenler başarılı olduğunda, ne tüm dünyayı kaplayan spor organizasyonları ne de rakiplere saygı duyulan müsabakalar izlemek hayalden öteye geçemeyecektir.”(15)

ÖZET

Kriz sözcük anlamıyla müdahale edilmesi gereken istikrarsız durumdur. Bu tür olumsuzluklar karşısında bir çok kurum ve kuruluş ‘Kriz Yönetimi’ uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, organizasyonları sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirmelerine bağlıdır. İster tehlike olsun ister fırsat, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, organizasyonları plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir.

Yönetim bilimi kapsamında önemli bir yere sahip olan kriz yönetimi; spor organizasyonlarında uygulanması konusunda oldukça önemli bilgi ve bulgular içermektedir. Betimsel yöntemle ele alınan bu çalışma; Spor organizasyonlarında karşılaşılan beklenmedik durumlara karşı, kriz yönetiminin uygulanabilirliği ile spor organizasyonlarının yönetimlerine etkili, verimli ve hızlı bir şekilde tepkiler geliştirilmesi açısından değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor, Organizasyon, Kriz, Yönetim

GİRİŞ

Yeni bir çağın başlangıcı sayıldığı bu dönemde ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi vb. yönlerden hızlı bir değişim yaşanmaktadır.Sınırların ortadan kalktığı, kültürel farklılıkların engelleyici olmaktan çıktığı, bilginin tek geçer unsur haline gelmeye başladığı günümüzde, kurumların ve organizasyonların işlevleri, stratejileri, yapıları ve misyonları içerik ve nitelikleri değişmektedir.

Yeni dünya düzeni, kurumları ve organizasyonları küresel pazarda, rakiplere karşı, bilgiye dayalı esnek, kaliteli, çok kültürlü ve mümkün olduğu kadar yalınlaştırılmış küresel stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Büyük yada küçük boyuttaki tüm kurumlarda bunun sağlanabilmesi, her şeyden önce yönetim sürecindeki başarıya bağlı gözükmektedir(4)

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, organizasyonları sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirmelerine bağlıdır. İster tehlike olsun ister fırsat, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, organizasyonları plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir.

Kriz sözcük anlamıyla müdahale edilmesi gereken istikrarsız durumdur. Bu tür olumsuzluklar karşısında bir çok kurum ve kuruluş ‘**Kriz Yönetimi**’ uygulamalarından yararlanmaktadırlar.

Kriz süreci yönetimi içinde farklı yönetim yaklaşımlarını barındırmakta olup. Kriz öncesi ve sonrası yönetim yaklaşımı ve anlayışı ile yapılması gereken eylemler birbirinden çok farklı olmaktadır(20).

Yönetim bilimi çerçevesinde önemli bir yere sahip olan kriz yönetiminin spor kurumlarının ve organizasyonlarının yönetiminde de uygulanması konusunda oldukça önemli bilgi ve bulgular içermektedir.

Betimsel yöntemle ele alınan bu çalışma da; Spor kurumlarında ve organizasyonlarında karşılaşılan beklenmedik durumlara karşı yönetim anlayışına etkili, verimli ve hızlı bir şekilde tepkiler geliştirilmesi açısından değerlendirilmiştir.

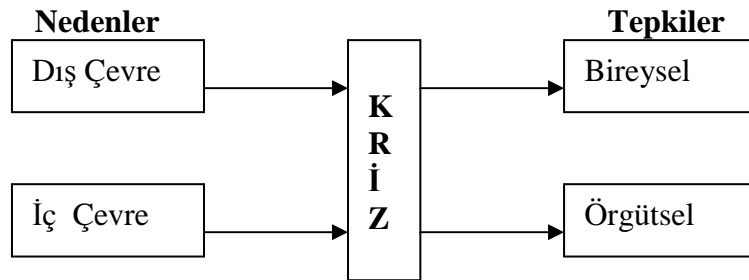
I-KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

a-)Kriz:

Yunanca'da “karar” anlamına gelen “Kriz” olgusu “bir kuruluşun bütünü ve bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olay” olarak tanımlanmaktadır(11).Kriz kelime anlamı itibariyle “bir işin, olayın geçtiği karışık safha”, “İçinden çıkılması zor durum”, “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” demektir(3). Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir(17).Kriz tüm sistemi etkileyerek, bir yandan büyük can, mal ve itibar kayıplarına yol açan, diğer yandan ise yönetim ile ilgili temel varsayımları çökerten sonuçlar doğurmaktadır(19).

Krizi örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak ele alan yaklaşıma göre; kurumların ve organizasyonların büyüklüğü, faaliyet yapısı, endüstri kolu vb. değerleri ne olursa olsun kriz ortamı ile karşı karşıya kalılabilmektedir. Kriz kavramı birtakım olumsuz ortamlar ve bunların örgüt yapıları için doğurabilecekleri olası sonuçlar ile yakından ilgili olabilmektedir(14).

Krizler ani olarak veya kendisini hissettirerek ortaya çıkar(13). Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir. Bu iki temel grubun kriz yaratma durumu şekil1.'de görülmektedir(17).



Şekil 1: Kriz Oluşumu

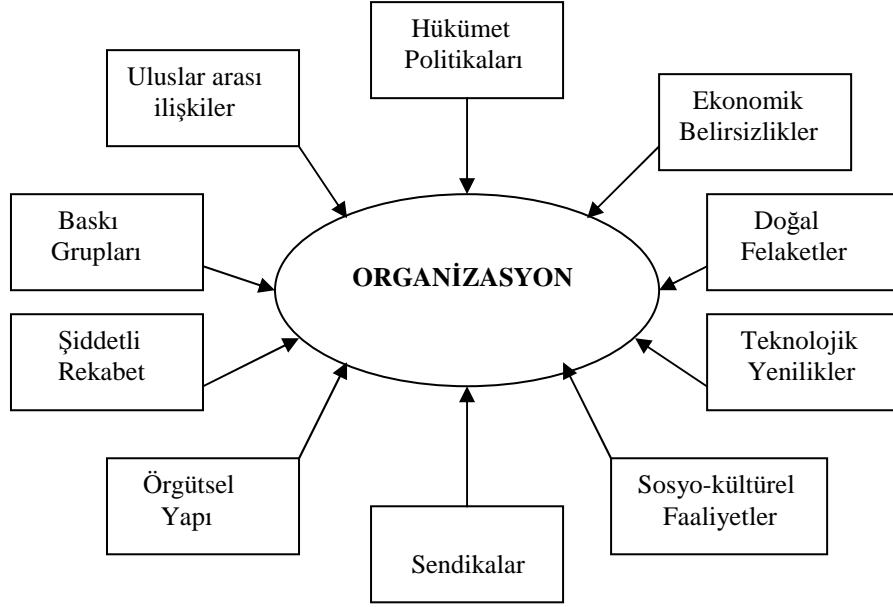
b-) Krizin Temel Unsurları:

Krize yol açan genel çevre etmenleri: Ekonomik, Teknolojik, Toplumsal, kültürel, politik, hukuki, doğal etmenler ve ekolojik yapılar , Pazar ve Rekabet koşulları, Uluslararası çevre ve dış ilişkiler, sendikal örgütlenmeler ile finansal kurumlar ve yaptırımlar olarak sıralanmaktadır.

Başlıca örgütsel etmenler ise:Yönetim tarzı ve özellikleri, geçmiş olaylar ve deneyimler, örgüt büyüklüğü, departmanlaşma, merkezilik yapısı ve bilgi akışı, gruplar, inanç tutum ve bazı demografik özellikler ile kurum ve organizasyonların evrensel yaşam seyri şeklinde değerlendirilmektedir (14).

Örgütlerin krize düşmesinde en önemli etken dış çevre faktörleridir.Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir.Krizin dinamik

doğası ve ona hemen cevap verme zorunluluğu, yönetimin, ilk kriz etmenine takılmasına ve krize neden olacak veya derinleştirecek diğer çevresel gelişmeleri takip edememesine veya onların arkasında kalmasında neden olur. Bu durum örgütlerde bir stratejik açık ortaya çıkarır ve krizin iyice derinleşmesine ve şiddetlenmesine yol açar. Örgütle çevresi arasındaki ilişkileri şekil.2’de gösterilmiştir (16).



Şekil 2. Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler

c-) Kriz Döneminin Özellikleri

1-Yetkinin Merkezileştirilmesi

- Denetim önemli ölçüde merkezileştirilir,
- Önder yetkinin merkezileştirilmesiyle faaliyetleri daha fazla denetler,
- Önder tarafından yönlendiren merkezi karar alma birbirine kenetlenmiş bireylerden oluşur,
- Karar alma grubu kriz sırasında küçülür,
- Önder tehditler karşısında ya gücünü artırır, ya da gücünden feragatde bulunur,
- Krizin etkisi de merkezileşir,
- Kriz uzadıkça, üst düzey sorumlular daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.

2-Korku ve Panik

- Kriz döneminde yönetici personel devri artar,
- Stres nedeniyle güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilmez,
- Organizasyondaki bireyler geri çekilme davranışı gösterirler, devamsızlıklar artar,
- Kriz, Kriz öncesine ait çatışmaları artırır,
- Yöneticiler,kayıplarla ilgilenirler,zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler,
- Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana,gerilim ve içsel korku yaratır
- Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.

3-Karar Sürecinin Bozulması

- Anlam bozulmaları, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin

- sağlanamaması,
- Grup patolojileri
- Yaratıcı politikaların oluşturulamaması
- Karakteristik paranoid tepkiler,
- Durumun tüm taraflarını ayrıntılı olarak görme zorlukları, perspektif daralması,
- Sorun çözme sürecinde katılık, hoşgörüsüzlük, karar kalitesi kayıpları,
- Kriz uzadıkça bilişsel performansta azalma,
- Organizasyonun çözülerek kendisini yönetemez hale gelmesi,
- Karar alamama zorlukları görülür(6).

d-) Kriz Yönetimi:

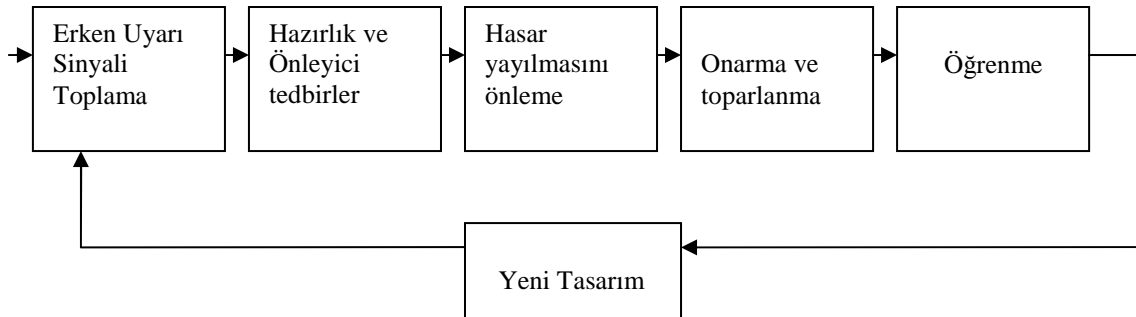
Örgütlerin her olası kriz türü için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu nedenle Kavramsal açıdan “Kriz Yönetim” ifadesi genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade eder.(16)

Kriz Yönetimi kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar(10).

Kriz yönetimi uygulamalarında, içsel ve dışsal çevrede beliren bir takım olumsuzlukların giderilmesi yönünde planlar hazırlanması, örgütsel yapının uyum içinde çalışabilmesi yönünde düzenlemeler yapılması ve karar süreçleri oluşturulması gibi eylemler söz konusu olmaktadır(14). Bu tür olumsuzluklar karşısında bir çok kurum ve kuruluş hemen ‘**Kriz Yönetimi**’ uygulamalarından yararlanmaktadır.

Kriz anında, kriz ortamına uyum sağlayabilme ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşma amaçlanıp hızla olumsuzluğu giderici kararların alınması, bunların krizi giderici yönde uygulamaya konulması ve krizin aşılabilmesi aşamaları söz konusu olmaktadır.

Kriz yönetiminin kendine has özellikleri vardır. Krizler farklı yapılar içermesine rağmen aralarında birtakım güçlü benzerlikler veya bağlantılar bulunabilmektedir. Bu anlamda kriz yönetim süreci Şekil.3’de gösterilmiştir(20).



Şekil 3. Kriz Yönetim Süreci

e-) Krizi Önleme veya Çözmede Kullanılan Yöntemler

Yapılan tanımlamalar ve sınıflandırmalar doğrultusunda kurum ve organizasyon yönetimlerinin krizi önleme, çözme veya fayda krizi yaratabilme yolunda kullanabilecekleri başlıca yöntemler :

- 1- Erken uyarı sistemi ve kriz sinyalinin alınması
- 2- Sürekli iç ve dış çevre analizi
- 3- Sıfır tabanlı bütçeleme, harcama yönetimi ve finansal gelişim
- 4- Etkin kararlar alınması ve stratejik politikalar oluşturulması
- 5- Dinamik ve geleceğe dönük planlama
- 6- Esnek ve organik bir örgüt yapısı kurulması
- 7- Örgüt geliştirme ve değişim yönetimi
- 8- Risk yönetimi ve sorun giderici yönetim
- 9- Zaman baskısını giderme ve etkin zaman kullanımı
- 10- Stres ve gerilim yönetimi, şeklinde değerlendirilmektedir(14).

II- SPOR ORGANİZASYONLARININ YÖNETİMİ

a-) Spor organizasyonları

Spor çağımızın modern toplumlarında kültürel ve refah düzeylerinin bir göstergesi olarak anlam kazanan ve sosyal hayatın tüm yönlerini etkileyen önemli bir sosyal olgudur(8). Sportif faaliyetler, toplumdaki kültürel kaynaşmayı teşvik etmesi, davranış ve ilişkileri istenen düzeye getirmesi, insanların boş zamanlarını değerlendirmesi, sporun geniş kitlelere yaygınlaştırılması, bedeni ruhi ve fiziki anlamda sağlıklı nesillerin yetiştirilmesinin bir aracı olarak kullanılmaktadır(18). Günümüzde, medya organlarında sportif faaliyetlere ilişkin verilen büyük önem ile insanları spor'a olan büyük merakı, bu organizasyonları daha heyecanlı hale getirmektedir.

Spor organizasyonları ; spor yarışmaları ile sportif amaca yönelik olarak düzenlenen Seminer, Toplantı, Kurs, Panel, Kamp ve benzeri her türlü spor faaliyetlerinin en iyi şekli ile sevk ve idaresinin sonuçlandırılması için belli bir program dahilinde yapılan çalışmalardır.

Bütün ülkelerde insanların dil, din ırk ve benzeri unsurlarda ayırım gözetmeksizin spor etkinlikleri yolu ile ortak amaçlı insanların Eşitlik ilkesine uygun propaganda ve politik fayda ile maddi kazanç sağlanan uygulama ve sonuçları mükemmel organizasyonlar gerçekleştirilmektedir.

Uluslararası bir spor organizasyonunda uluslararası bir prestij söz konusu iken, ulusal spor organizasyonları ile halka en iyiyi sunup, özendirici yoldan spor alanlarına daha çok kişiyi çekebilmek amaç ve gayesi mevcuttur. Her Spor organizasyonun da:Emniyet, Sağlık, Ulaşım, Teknik Hizmetler, Haberleşme, Basın vb. temel unsurlarda tedbirler alınır(2).

b-) Spor Organizasyonlarının Yönetimi

1) Spor Organizasyonlarının Temel Unsurları

Spor organizasyonları düzenlenirken organizasyon anında her şeyin hatasız ve tam olarak planlanan doğrultuda gerçekleştirilerek uygulanabilmesi için bazı temel unsurlara ihtiyaç vardır. Hatasız bir organizasyon için bunların eksiksiz olarak yerine getirilmeleri şarttır. Bu unsurların yetersiz olması halinde kesinlikle aksamalar olacaktır. Bu temel unsurlar; kullanılacak tesislerin mevcut durumu, Basın yayın ve haberleşme sistemi, ulaştırma hizmetleri, güvenlik tedbirleri, gıda maddelerinin durumu, konaklama, sağlık hizmetleri, sosyal tesislerin durumu, araç- gereç ve malzemenin durumu, mali kaynak, yetişmiş insan unsurlar şeklinde ifade edilmektedir (9).

2) Spor organizasyonlarının safhaları

Sportif faaliyetler belli bir organizasyon tekniği doğrultusunda, belli ilke ve prensiplere uygun olarak üç safhada planlanır ve bu planlamaya uygun olarak sevk ve idare edilir. Bu safhalar: Sportif faaliyetlerle ilgili organizasyonlar öncesi, anında, sonrası yapılması gerekenler olarak ifade edilmektedir (9). Spor organizasyonlarını oluşturan bütün etkinlikler ayrı birer organizasyonu gerektirmektedir. Spor etkinliklerinin etkin yönetimi organizasyonun büyüklüğüne bağlı değildir. Ancak çok sayıda katılımcı veya izleyicilerin katıldığı organizasyonlar potansiyel olarak çok fazla kişiyi etkiler, dolayısıyla bu tür organizasyonlar potansiyel olarak çok fazla kişiyi etkiler, dolayısıyla bu tür organizasyonların yönetimi özel öneme sahiptir (1).

III- SPOR ORGANİZASYONLARINDA KRİZ YÖNETİMİ

Modern toplumun bir olgusu olarak spor, doğal olarak bu toplumun başlıca özelliklerini bünyesinde barındıracaktır. Spor özellikle 20. yüzyılda kazanmış olduğu örgütlenme, kitleselleşme, farklılaşma, globalleşme, çeşitlenme, siyasallaşma, sekülerleşme, profesyonelleşme, endüstrileşme, ticarileşme, bilimselleşme, cinsiyetsizleşme, estetikleşme ve erotikleşme yönleri ile sosyolojik açıdan çok farklı bir yerde durmakta ve yeni ve özgün bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (7).

Dünyamızın içinde bulunduğu ekonomik ve teknolojik koşullarla paralel bir gelişim gösteren spor organizasyonları da, teknik açıdan gittikçe karmaşık ve zor beğenilir olmaya başlamıştır. Dolayısıyla, daha güçlü bir uzmanlaşma, işbölümü ve koordinasyonun sağlanması zorunlu hale gelmiştir. Spor organizasyonları zaman zaman kanlı çatışmalara neden olabilmektedir. Bu çatışmalarda görünür neden bir gol, bir tezahürat şekli, maç çıkışı bir gerginlik olurken bunların arkasında uluslararası tarihli çekişmeler, din, mezhep farklılıkları, yöresel problemlerde yatabilmektedir. Şiddete dayalı olmasa da zaman zaman tribün çökmesi ve bazı panik kazalar da ölümlere neden olabilmekte, bazen de kalp krizi ve intiharlar maça bağlı olarak gündeme gelmektedir (5).

Toplumda meydana gelen Sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik, çevresel gelişmeler ve değişimler olumlu veya olumsuz olarak spor kurum ve organizasyonlarını etkilemektedir.

Nitekim Spor unsuru tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde ; Toplumlar arasında savaşların meydana gelmesi, siyasal propagandalara neden olması, sporcuların ekonomik sosyal statüleri gereği örgütlenmesi, (Grev, Lokavt) olumsuz çevresel faktörler, (hava şartları, deprem, sel, yangın vb) salgın hastalıklar, terörist saldırılar, kitle iletişim araçlarında meydana gelen aksaklıklar, ulaşım ve konaklama problemleri, iletişimde yaşanan dil problemleri, ekonomik ve finans problemleri gibi bir çok neden spor kurumlarını ve organizasyonları etkilediği gibi sporun kendisinde bu olumsuzluklara yol açmaktadır.

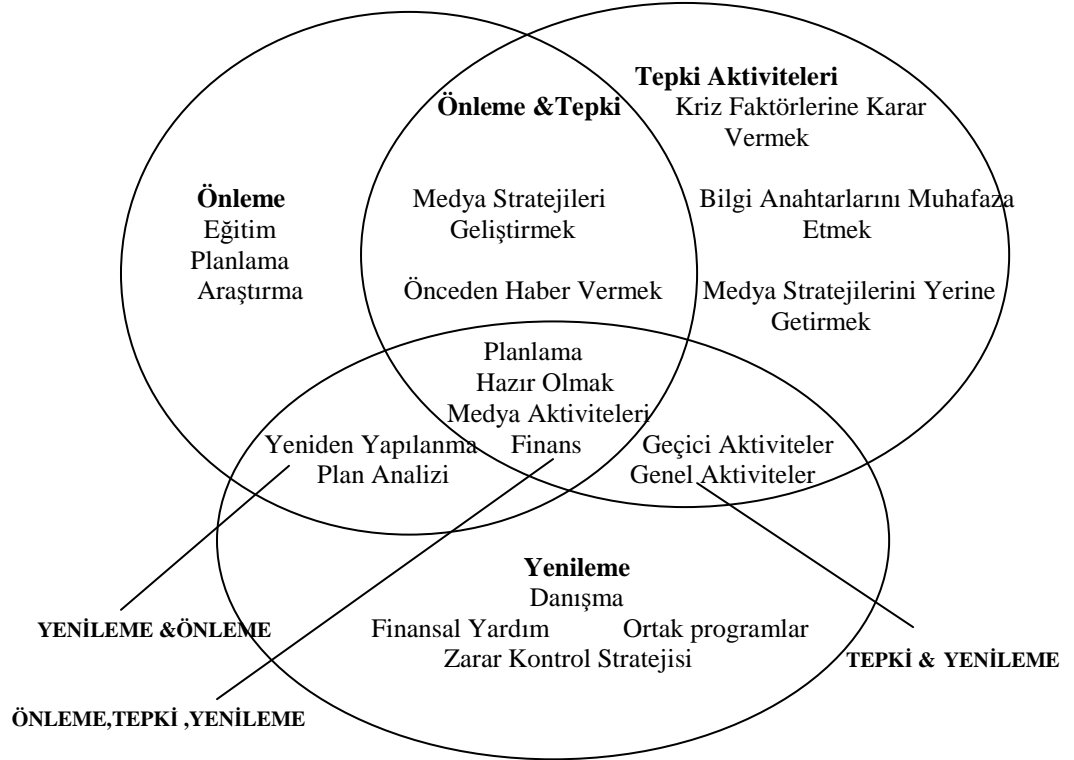
Spor organizasyonlarının her birinin farklı özelliklere sahip olması, tekrarlana aktiviteler olsa bile; zaman, tesisler, sorumlu kişi ve yarışmacılar, hava koşulları her seferinde

“Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi” Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, 2003,Ankara Sözel

farklı olacağından planlama aşamasında rutin işlere göre daha yüksek oranda efor ve uzmanlık ayrılması gerekmektedir, çünkü bu tür organizasyonlarda detay planlamaya gereksinim vardır. Herhangi bir konuda bir planın yapılmış olması bu işin plana göre yürütmesi için yeterli değildir. Yürütücünün sorumluluğunu yerine getirmemesi, görevini ihmal etmesi planlanırken yapılan tahminlerden ortaya çıkan sapmalar, çevre koşullarının değişmiş olması, teknik güçlüklerin ortaya çıkması, olağan üstü hava durumları gibi sayısız engelle karşılaşılabilir. Başlangıçta yapılan plana göre ortaya çıkan bütün değişikliklerin saptanması ve düzeltilmesi, izleme sürecinin temelidir. Spor organizasyonlarının planlanmasında göz önünde bulundurulacak koşullar uygulamalara yönelik olarak düzenlenirken mevcut durum dışında gelişebilecek durumlara göre de planlanarak değerlendirilmelidir. Bütün spor kurum ve organizasyonları gelişebilecek olumsuzluklara karşı donatılmalıdır (1).

Sportif faaliyetlerle ilgili olarak düzenlenecek bütün organizasyonların hangi aşamalarda nelerin yapılması gerektiği ve ne tür eksikliklerle karşılaşılacağı ile bu problemlerin giderilmesi için nelerin yapılması gerektiği, bu safhalar dikkate alındığı zaman kolaylıkla çözümlenecek ve aksaklıklara sebebiyet verilmeyecektir (9).

Spor organizasyonlarında iç ve dış çevresel faktörler nedeni ile meydana gelebilecek aksaklıkların çözümlenmesinde bir çok çözüm önerisi bulunmaktadır. Bu amaca yönelik yapılan Patrick O’Beirne, Stephen Ries’in çalışmalarında ; Spor da kriz yönetimi açısından değerlendirmelere bakıldığında Önleme, Tepki ve Yenileme temel faktörleri göze çarpmaktadır. Bu modelle ilgili diğer unsurlar Şekil 4’de yer almaktadır. (21).



Şekil 4. Sporda Kriz Yönetimi Modeli

Açık örgütlenme modeli olan spor organizasyonları bir çok çevresel faktörlerden etkilenebilecek özellikler taşımaktadır. Spor organizasyonlarının planlanması aşamasında, meydana gelebilecek aksaklıkların veya olumsuzlukların giderilmesine yönelik plan ve projelere yer verilmelidir.

“Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi” Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar
Kongresi, 2003,Ankara Sözel

Yönetim bilimi kapsamında önemli bir yere sahip olan kriz yönetimi; spor organizasyonlarında uygulanması konusunda oldukça önemli bilgi ve bulgular içermektedir. Spor organizasyonlarında karşılaşılan beklenmedik durumlara karşı, kriz yönetimi uygulamaları ile spor organizasyonları, esnek, kaliteli ve verimli hale getirilerek, kitleler tarafından tercih edilmeleri sağlana bilinir.

“Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi” Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi,
2003,Ankara Sözel

KAYNAKLAR

- 1-Balcı, V., **Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi**, s.15,30, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1999
- 2-Cankalp, M.,**Sporda Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002
- 3-Dinçer,Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, s.383,5.Baskı, İstanbul, 1988
- 4- Düren, Z.,**2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., s.1, 2000
- 5-Erkal, M.E.,Güven,Ö.,Ayan,D.,**Sosyolojik Açından Spor**, 3.Baskı, Der Yayınları, İstanbul,1998
- 6-Fanatik Gazetesi :**Kriz Döneminin Özellikleri**,s.7,21 Aralık 2002
- 7-İkizler, H.C.,**Sporda Sosyal Bilimler**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., s.109,2000
- 8-İmamoğlu, A.F., **İkibinli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler**, G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8, s.1,1992
- 9-İnal,A.N., **Beden Eğitimi ve Spor Bilimine Giriş**, Desen Ofset Matbaacılık, s.72-85, Konya, 2000
- 10-Koçel, T.,**İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları**, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE,26-28 Mayıs,1993
- 11- Mitroff,I.I., Pearson, C. M. **Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization’s crisis-preparedness**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.1993
- 12-Patrick O’Beirne, Stephen Ries, (RMIT University)**Extinguishing the Fires: Crisis management in sport marketing**, cyber-journal of sport marketing, Volume 3, Number 1, January, 1999
- 13-Soysal.M., **Krizlerin En Büyük Faydası Fırsata Çevrilebilmeleridir**, İş Dergisi,T.İş Bankası Yayını, s.8, Sayı:33, Ankara 1994,
- 14-Şimşek, M.Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, 4.Baskı,s.308-309, Konya,1998
- 15-Tunçbilek K., NTV-MSNBC 7 Nisan, 2003
- 16-Tutar,H.,**Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**,Hayat Yayınları, İstanbul,2000
- 17-Tüz, M.,V.,**Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Matbaacılık, s.3, İstanbul,2001
- 18-Yetim,A.A., **Sporun Sosyal Görünümü**, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,V, 2000,1:63:72
- 19- Erişim: <http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.html>
Erişim Tarihi: 23,Mayıs,2003
- 20- Erişim: <http://www.aramasearch.com/altbolum.asp?sayfa=kriz>

“Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi” Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi,
2003,Ankara Sözel

Erişim Tarihi: 12, Temmuz, 2003

21-Erişim: <http://www.ausport.gov.au/fulltext/1999/cjasm/v3n2/obeirne32.htm>

Erişim Tarihi: 17, Haziran, 2003