

Kriz Zamanlarında Spor Örgüt Yönetimi: Covid-19 Örneği

Tayfun ŞİRİN¹, Yeliz ERATLI ŞİRİN², Mehmet METİN¹

DERLEME/REVIEW

¹Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor
Yüksekokulu
Kahramanmaraş/Türkiye

²Çukurova Üniversitesi
Spor Bilimleri Fakültesi
Adana/Türkiye

¹Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Göksun Meslek
Yüksekokulu
Kahramanmaraş/Türkiye

Öz

Bu makalenin amacı, kriz yönetimini, spor açısından spor örgütlerinin covid-19 pandemi döneminde nasıl yürüttüğünü aldıkları tedbir ve önlemleri ayrıntılı olarak incelemektir. Bu durum, spor ve kriz yönetimi arasındaki bağlantıyı ve bunun covid-19 krizi zamanlarında nasıl kullanıldığını anlamaya yardımcı olacaktır.

COVID-19 pandemi döneminde spor örgüt yönetimi açısından kriz yönetimi ile ilgili mevcut literatürün bir incelemesi araştırmanın modelini oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri olarak 20.03.2020-19.07.2020 tarih aralığında örnekleme Türkiye de bulunan bazı spor federasyonları ve Gençlik ve Spor Bakanlığı web siteleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda 2020 Mart ayında başlayan Covid-19 pandemisinin kriz özelliklerini taşıması ile bu kriz sürecinde tüm spor federasyonlarının benzer tedbir ve önlemler aldıkları görülmektedir. Araştırmalar sonucunda, bu salgın krizi sürecinde Türkiye’de spor örgüt yönetimi alanında yapılan uygulamalarla kriz yönetimi sürecinin bazı eksiklikler olmasına rağmen etkin olarak uygulandığı görülmüştür. Bu doğrultuda spor örgüt yönetiminde kriz ve kriz yönetimi kavramlarının iyi bilinmesinin önemli olduğu, kriz yönetim sürecinin etkin olarak kullanılması gerektiği ve bundan sonraki olası benzer durumlar için spor örgüt yönetimi unsurlarının ve yeni spor politikalarının hazır bulundurulması gerektiği genel sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Covid-19, kriz yönetimi, spor örgütleri

Sorumlu Yazar:

Tayfun ŞİRİN
OrcidID:0000-0001-
6305-0097

Sports Organization Management in Times of Crisis: The Case of Covid-19

Abstract

The purpose of this article is to examine in detail the measures and measures taken by sports organizations in terms of sports during the covid-19 pandemic. This will help to understand the link between sport and crisis management and how it is used in times of covid-19 crisis.

A review of the existing literature on crisis management in terms of sports organization management during the COVID-19 pandemic period constitutes the model of the research. Document analysis method, one of the qualitative research methods, was used in the research. Research data as found in Turkey in the sample in 20.03.2020-19.07.2020 date range, some sports federations and the websites of the Ministry of Youth and Sports. As a result of the research, it is seen that the Covid-19 pandemic, which started in March 2020, has the characteristics of the crisis, and all sports federations have taken similar measures and measures during this crisis period. Research in the results, this epidemic crisis in Turkey during the sports management organization in the field of crisis management processes that practice has been shown to be effectively implemented despite some shortcomings. In this direction, it has been concluded that it is important to know the concepts of crisis and crisis management well in the management of sports organizations, that the crisis management process should be used effectively and that sports organization management elements and new sports policies should be kept ready for possible future situations.

Keywords: Covid-19, crisis management, sports organizations

Yayın Bilgisi

Gönderi Tarihi:

30.11.2020

Kabul Tarihi:

25.12.2020

Online Yayın Tarihi:

28.12.2020

Doi:

10.38021/asbid.834009

Bu çalışma 07-09 Kasım
2020 tarihinde düzenlenen,
18. Uluslararası Spor
Bilimleri Kongresinde
sözel bildiri olarak
sunulmuştur

Giriş

Dünyanın herhangi bir yerinde gerçekleşen olay ve olgular küreselleşen dünyamızı kısa sürede içine alan bir kriz ortamına dönüştürebilmektedir. Birbirini etkileyen olayların oluşturduğu dünyada en önemli gereksinim günün koşullarına göre hareket edebilmektir (Çetinalp, 2014). Ekonomik, kültürel, teknolojik ve sosyal hayatta meydana gelen değişimler kriz döneminde de yaşanmaktadır. Örgütlerin krizlerle birlikte oluşan değişimlere adapte olmaları ve kriz anında etkili çözümler üretebilmeleri varlıklarını devam ettirme adına önemlidir. Çünkü örgütlerin başarıya ulaşması yaşanan krizlerden güçlenerek ve ders alarak örgütsel değişimine bağlıdır (Polat, 2012).

Genel olarak kabul edilen bir tanımı olmamasına rağmen “kriz” kelimesinin birçok tanımı bulunmaktadır. Kelime kökü Yunanca “krisis” den gelen kriz kelimesi yönetim literatüründe yaygın kullanılmakla birlikte sözlük anlamı “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Genel anlam itibarıyla, “bozukluk” olarak ifade edilen kriz kelimesi anormal bir durumu açıklamak için kullanılmaktadır. İnsanlar, örgütler, hükümetler, devletler vb. taraflardan tecrübe edinen kargaşa durumları olarak tanımlanmakta ve bir anda ortaya çıkan, sistemin her zamanki durumundan farklı bir şekilde hareket etmesi ve aynı zamanda acil bir durum anlamına da gelmektedir (İşyar, 2008).

Kriz Kavramını ana hatlarıyla yaşanan diğer olağan gerilimlerden ayıran temel özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tağraf ve Aslan, 2003):

- Kriz önceden sezilemeyen aniden gelişen bir değişikliği ifade eder
- Krize çabuk ve hızlı cevap verilmesi ve müdahale edilmesi gerekir
- Kriz sonucu ve sürecinde ortaya çıkan değişim, örgütün devamlılığını önemli oranda tehdit eder.

Kriz yönetimi “uzmanlık gerektiren, geleceğe yönelik önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan, bir yöneticinin olası tehlike durumlarında amaçlarını en az maliyetle karşılamaya çalışan ve aynı zamanda denge durumuna ulaştıran bir süreçtir” (Cener, 2007).

Son yıllarda kriz ve kriz yönetimi ulusal ve uluslararası bazda çok sayıda karşı karşıya kaldığımız, ancak çözüm yolu tam olarak bulunamamış kavramlardır. Kriz yönetimi genel olarak hazırlıklı olmayı ve önlem almayı gerektirse de genellikle bu süreç göz ardı edilerek, olumsuz boyutları daha ağır basmaktadır. Aslında kriz; “örgütlerde yalnızca olumsuz değil aynı zamanda olumlu sonuçlar doğurmaya da fırsat veren bir süreçtir” (Güleryüz, 2015).

Türkiye’de kriz yönetimi örgütlenmesinde söylenebilecek tek şeyin farklı krizlere karşı görevli bir tek kurum ya da kuruluşun olmadığıdır. Özellikle dağınık olan bu yapının son yıllarda bir tek kurum çatısı altında toplanma çabaları beklenenin aksine yeni kurumlar meydana getirmiştir. “Başbakanlık Kriz Yönetimi Merkezi” ve “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı”

gibi yeni yapılar oluşturulmuştur. Kriz yönetiminde birleşme, etkililik ve verimlilik açısından oldukça önemlidir (Göksu, 2011). Ancak henüz kurum ve kuruluşlar arasında uyum ve iş birliğini sağlayacak tek bir merkezi yapı tesis edilmemiştir.

Kriz yönetimi yönetim bilimi alanında önemli bir yere sahip olmasına rağmen; spor organizasyonlarında uygulanması açısından oldukça önemli bilgi ve kaynakları içermesinden dolayı geliştirilmesi ve değerlendirilmesi açısından önemlidir. Spor organizasyonlarında aniden ortaya çıkan durumlarda, kriz yönetiminin uygulanabilirliği ile spor organizasyonlarının yönetimlerinin etkili kararlar alması, çözümler üretilmesi ve verimli ve hızlı bir şekilde tepkiler geliştirmesi açısından bu bilgi ve kaynaklar önemlidir (Devecioğlu, 2003).

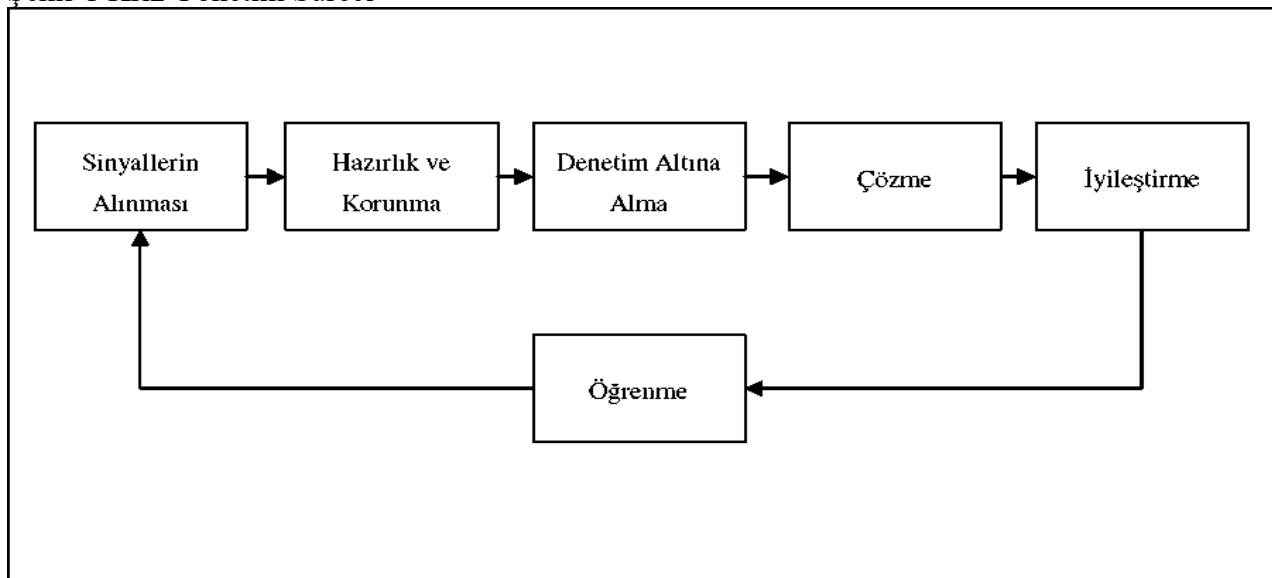
Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki spor örgütlerinin covid-19 Pandemi krizinin üstesinden gelmeye yönelik işleyebilme yeteneklerini inceleme, aldıkları tedbir ve önlemleri inceleyerek fayda sağlayacak daha fazla destek tedbirleri önermeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda COVID-19'un ortaya çıkışı ve spor örgüt yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Kriz Yönetimi Süreci

Literatürde kriz yönetimi süreci olarak genel ayırım, kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık ve korunma, krizi denetim altına alma, krizi çözme, kriz sonrası iyileştirme ve öğrenme şeklindedir (Tutar, 2011; Murat ve Mısırlı, 2005; Tosun, 2002).

Şekil-1 Kriz Yönetim Süreci



Şekil-1 Kriz Yönetim Süreci

Kaynak : Tutar, 2011

İlk aşama krizle ilgili işaretlerin ortaya çıkmasıdır. Bu işaretlerin zamanında fark edilmesi sonucunda kriz başarılı ve hızlı bir şekilde engellenmiş olacaktır. Kriz yönetim sürecinin ikinci aşaması ise krizin ortaya çıkaracağı zararı önlemek ve krizin zararlı etkilerinden örgütü korumaya yönelik faaliyetlerden oluşan hazırlık ve koruma aşamasıdır. Bu iki aşama çok önemli olmakla beraber krizin engellenmesi, uyarı sinyallerinin zamanında fark edilip hazırlık ve koruma

aşamasıyla beraber ortak hareket etmesine bağlıdır. Denetim altına alma ve çözme aşamalarında ortaya çıkan kriz artık olası bir kriz değil, gerçek bir kriz niteliğindedir. Bu aşamaların amacı krizin etkilerini önleyerek krizin ortadan kaldırılması veya zararın en aza indirgenmesidir. Beşinci aşama ise normal duruma dönüş aşamasıdır. İyileştirme olarak adlandırılan bu aşama da örgüt yeniden eski haline getirilmeye çalışılır. Bozulan sistemin yeniden işletilmesi hedeflenir. Son aşama olan öğrenme aşamasında ise, kriz döneminde alınan kararlar, önlemler ve uygulamalar gözden geçirilerek kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetleri yer alır (Çelik,2010; Haşit, 2013; Tutar, 2011).

Sporda Kriz Yönetimi

Krizin ortaya çıkması ile birlikte krizin doğru bir şekilde yönetilebilmesi, etkilerini hafifleterek ve en az zarar ile hatta fayda sağlayarak çıkmasını sağlayabilecek bir organizasyona yani kriz yönetimine ihtiyacı vardır. Çin yazınında kriz sözcüğü “fırsat ve tehlike” olarak ifade edilmektedir. Yani bu sözcüğe aynı anda hem olumlu hem olumsuz anlam yüklenmektedir (Pira ve Sohodol, 2008). Bu nedenle günümüzde bu kriz dönemini iyi yönetebilen örgütler bu durumdan zarardan çok fayda ile çıkabilirler. Kriz yönetimi her sektörde olduğu gibi spor endüstrisinde de olmazsa olmaz bir ihtiyaçtır. Sporun birçok sektörle iç içe olması bireylerin, toplumların ve ulusların ilgilendiği temel bir kavram olmasından dolayıdır. Bir çok sektörde olduğu gibi spor sektöründe de krizlerle karşı karşıya kalınmaktadır. Spor organizasyonlarında işlerin ters yönde gitmesi, kamu imajının ve işleyiş sisteminin zarar görmesine karşı önceden tedbirlerin alınması, plan yapılması ve sürecin yönetilmesi “sporda kriz yönetimi” olarak adlandırılabilir (Atılğan ve Kaplan, 2018).

Spor Örgüt Yönetimi

Sporun geçmişten günümüze geçirdiği safhalar ve günümüzde elde ettiği önemli değerler, öncelikle bu kapsamdaki yönetim olgusunu değerli hale getirmektedir. Fakat, spor yönetimi amaçlarına ulaşmada, sporda istenilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için yönetim bilimi kuralları, ilkeleri ve yöntemlerinin doğru uygulanması koşulu önemli bir faktör olarak görülür (İmamoğlu 1992).

Spor kurumu ve örgütlerinin etkin ve istenilen seviyede çalışması çoğunlukla yönetimlerin özelliğine bağlıdır. En küçüğünden en büyüğüne kadar spor örgütlerinde başarı için çağdaş yönetimin ilkeleri ve fonksiyonlarının başarılı bir şekilde spor yönetimi alanına uygulanması yoluyla verim elde edilir (Eskicioğlu 2003). Buda spor yönetimi ile ilgili faktörlerin etkili bir biçimde kullanılabilmesinin yöntemlerini bulmaya bağlıdır. Daha az insan kaynağı, daha az maddiyat, daha az malzeme, daha az zaman, kullanmayla daha fazla verime ulaşılabilmelidir. Burada amaç kaynak israfına fırsat vermemek ve en iyi olanı yapmaya çalışmaktır (Tanır 2007).

COVID-19 Salgını

Çin'in Vuhan kentinde 2019 yılının sonlarında birkaç zatürre (pnömoni) vakasının nedeni olarak tanımlanan ve daha önce tanımlanmamış yeni bir koronavirüs türü, şu anda Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından "pandemi" olarak ilan edilmiştir. Yeni koronavirüs hastalığı, bulaştığı kişilerde ateş, öksürük, nefes darlığı gibi belirtilere neden olan bir tür hastalık olarak açıklanmıştır. COVID-19'a neden olan virüsün adı SARS-CoV-2 olarak belirtilmiştir. Dünya geneline yayılan COVID-19 salgınının Türkiye'deki ilk meydana gelmesi ve tespit edilmesi Sağlık Bakanlığı tarafından 11 Mart çarşamba günü açıklanmıştır. COVID-19'a bağlı Türkiye'deki ilk ölüm 15 Mart 2020'de gerçekleşmiştir.

Gereç ve Yöntem

Araştırma verileri olarak 20.03.2020-19.07.2020 tarih aralığında örnekleme Türkiye'de bulunan bazı spor federasyonları (futbol, basketbol, voleybol, güreş, atletizm, yüzme, hentbol, halter, bisiklet, cimnastik, tekvando, masa tenisi, tenis ve herkes için spor federasyonları) ve Gençlik ve Spor Bakanlığı web siteleri incelenmiştir.

COVID-19 pandemi döneminde spor örgüt yönetimi açısından kriz yönetimi ile ilgili mevcut literatürün incelemesi araştırmanın modelini oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılmıştır.

Bulgular

Pandemi Döneminde Türkiye Spor Örgütleri Yönetimi ve Alınan Önlemler

Türkiye de bulunan bazı spor federasyonlarının (futbol, basketbol, voleybol, güreş, atletizm, yüzme, hentbol, halter, bisiklet, cimnastik, tekvando, masa tenisi, tenis, özel sporcular ve herkes için spor federasyonları) Sağlık Bakanlığı ve Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından Covid-19 ile mücadele amacıyla alınan tedbir ve önlemlere yönelik kararlar aşağıda belirtilmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı

Gençlik ve Spor Bakanlığı Korona virüs değerlendirme toplantısı yapmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde hentbol, voleybol, basketbol ve futbol liglerinin tamamının ayrıca diğer federasyonların faaliyetlerini salgına yönelik tedbirler kapsamında ertelenmesine karar verilmiştir. Bununla beraber Gençlik çalışmaları, gençlik faaliyetleri, uluslararası gençlik hareketlilik programları çerçevesinde yürütülen faaliyetler, gençlik merkezleri ve gençlik kamplarımızdaki salgına yönelik tedbirler kapsamında ertelenmesine karar verilmiştir. Koronavirüs

nedeniyle 82 organizasyon ertelenmiştir. Koronavirüs salgını nedeniyle ertelenen basketbol, hentbol, futbol ve voleybol karşılaşmalarının yapılacağı stadyum ve spor salonları ile faaliyetleri durdurulan spor tesisleri içerisinde bulunan ve gelirini yalnızca bu karşılaşmalardan, organizasyona katılanlardan ve seyircilerden elde eden ticari ünitelerden kira bedeli almayacağına dair bir genelge göndermiştir. Bu genelgede, bakanlık tarafından kiraya verilmiş olan taşınmazlardan; İçişleri Bakanlığı tarafından geçici süre ile faaliyet gösteremeyeceği belirtilen, kafeterya, yüzme havuzu, spor merkezi gibi ticari ünitelerin 16 Mart tarihinden, faaliyete başlayacakları tarihe kadar geçen sürede kira bedeli alınmayacağı, kira sürelerine mücbir sebeple kullanamadıkları gün kadar ekleme yapılacağı belirlenmiştir(Gençlik ve Spor Bakanlığı [GSB], 2020).

Spor Federasyonları

TFF Statüsü'nün ilgili maddelerinde (2 ve 35. maddeler), TFF Futbol Müsabaka Talimatı'nın ilgili maddelerinde (3,6,7,8 ve 11. maddeler) Türkiye'deki futbol etkinliklerini (ligler ve müsabakalar) planlama, düzenleme ve sonuçlarını tescil etme yetkisi TFF'ye verilmiştir. Ayrıca 2019-2020 Süper Lig Cemil Usta Sezonu Müsabakaları Statüsü'nün ilgili maddesinde (6. madde) TFF'nin söz konusu yetkisi yeniden düzenlenmiştir.

Türkiye Futbol Federasyonu: Türkiye futbol federasyonu Türk futbolunun geleceğini gözeterek, sporcu, idareci ve futbol ailesinin sağlığını korumak amacıyla alınan ve lig organizasyonlarının sorunsuz başlaması adına önem arz eden kararlar almıştır ve bu kararları kamuoyu ile paylaşmıştır. 2019-2020 Sezonunda Süper Lig, TFF 1. Lig ve Ziraat Türkiye Kupası müsabakaları ertelenmiştir. Mayıs 2020'de Covid-19 salgını nedeniyle ara verilen süper lig, TFF 1. Lig ve Ziraat Türkiye Kupası müsabakalarına ilişkin talimat yayınlanmıştır. Temmuz 2020' de 2019 – 2020 Sezonunda Covid-19 salgın hastalığından dolayı tamamlanamayan ve TFF tarafından belirlenen tescil formatı çerçevesinde oynanacak olan TFF 2. Lig ve TFF 3. Lig Play-Off müsabakalarının koşullarını belirlemek amacıyla talimat yayınlamıştır. TFF Sağlık Kurulu tarafından yeni tip Koronavirüs (Covid-19) pandemisi nedeniyle ertelenen liglerin tamamlanması ihtimaline yönelik "Futbola Dönüş Öneri Protokolü" hazırlanmıştır. Uzaktan eğitim ve e-öğrenme çalışmaları kapsamında, Turkcell iş birliği ile Akademim adlı e-Öğrenme Platformu Merkez Hakem Kurulu gereksinimlerine göre uyarlanmış ve tüm Üst Klasman Hakem, Yardımcı Hakem ve Gözlemcilerle gönderilmiş olan Videotest ile çalışmalara başlanmıştır. Bu çalışmalar futbola verilen ara devam ettiği sürece haftalık olarak devam etmiştir. Bu süreçte hakemlerin hem fiziksel durumlarını korumak hem antrenmanlarına devam edebilmelerini sağlamak ve hem de bu süreçte nelere dikkat etmeleri gerektiğini anlatabilmek amacıyla, MHK Hakem Fiziksel Gelişim ekibi tarafından hazırlanan özel antrenman ve beslenme programlarını tüm klasmanlardaki hakemlere göndermiştir. Türkiye Futbol Federasyonu ve Acıbadem Sports iş birliği ile 20-23 Mart 2020 tarihinde yapılması

planlanan ancak Covid-19 salgını nedeni ile ertelenen Oyuncu ve Maç İzleme Antrenörlüğü Kursu, "Online Eğitim" olarak yapılmıştır. Bu yaşanan olağanüstü durum karşısında taraflar arasında doğabilecek sözleşmelere dayalı uyuşmazlıkların önüne geçmek ve futbolcuların, teknik adamların, kulüplerin ekonomik durumlarını koruyabilmek adına uzlaşmayı teşvik edici ve FIFA tavsiye kararlarına uyumlu olarak TFF Yönetim Kurulu 06.05.2020 tarih ve 31 sayılı toplantısında sözleşmelere ilişkin tavsiye kararını almıştır. TFF Yönetim Kurulu'nun 08.07.2020 tarih ve 40 sayılı toplantısında, Covid-19 Salgını nedeniyle 2019-2020 Kadın Futbol Ligleri Özge Kanbay Sezonunun oynatılmaması kararını almış ve bu bağlamda şampiyon takım ilan edilmemesine, alt lige düşme uygulamasının yapılmamasına ve UEFA Kadınlar Şampiyonlar Liginde mevcut durumda en üst durumda yer alan takımın ülkemizi temsil etmesine karar vermişlerdir. TFF Yönetim Kurulu'nun 08.07.2020 tarih ve 40 sayılı toplantısında, Covid-19 Salgını nedeniyle 2019-2020 TFF Futsal Ligi Sezonunun oynatılmaması kararını almış ve bu bağlamda şampiyon takım ilan edilmemesine, alt lige düşme uygulamasının yapılmamasına ve UEFA Futsal Şampiyonlar Liginde mevcut durumda en üst durumda yer alan takımın ülkemizi temsil etmesine karar vermişlerdir (Türkiye Futbol Federasyonu [TFF], 2020)

Türkiye Basketbol Federasyonu: Türkiye Basketbol Federasyonu yönetim kurulu “Türk basketbolunun geleceğini gözeterek, sporcu, idareci ve basketbol ailesinin sağlığını korumak amacıyla alınan ve lig organizasyonlarının sorunsuz başlaması adına önem arz eden kararlar almıştır” ve bu kararları kamuoyuna sunmuştur. Bu kararlara göre; Tüm basketbol ligleri sonlandırılmıştır. Hiçbir ligde şampiyon ilan edilmemiştir. Sezon öncesi ilan edilen statüde yer alan düşme/çıkma işlemleri uygulanmamıştır. Liglerin sıralaması ve kulüplerin Avrupa kupalarındaki temsil hakları mevzuata göre belirlenmiş duyurulmuştur. Gelecek sezonun lig yapıları, kulüp mali denetim ve lisans talimatı da dâhil olmak üzere ilgili mevzuat hükümlerine göre oluşturulacaktır. Ve Herbalife Nutrition Kadınlar Basketbol Süper Ligi Oyuncuları, Herbalife Nutrition’ın düzenlediği “sporcu beslemesi ve performansa etkisi” konulu eğitim düzenlemiştir (Türkiye Basketbol Federasyonu [TBF], 2020)

Türkiye Voleybol Federasyonu: “2019/2020 Voleybol Sezonu AXA Sigorta Efeler Ligi ve Vestel Venüs Sultanlar Ligi normal sezon sıralamasına göre tescil edilmiş, ligden düşme kaldırılmış ve şampiyon takım ilan edilmemiş, Avrupa Kupaları’na katılım, liglerde normal etap karşılaşmaları sonucunda oluşan puan durumuna göre gerçekleşmiştir”. 2019/2020 Voleybol Sezonu Kadınlar 1. Ligi ve Erkekler 1. Ligi yarı final etabı müsabakaları sonucunda final etabına yükselmeye hak kazanan 4’er takım, 2020-2021 Voleybol Sezonu’nda AXA Sigorta Efeler Ligi ve Vestel Venus Sultanlar Ligi’nde mücadele edecek ve ligler 16’şar takımla oynanacaktır. 2019-2020 Kupa Voley müsabakaları bu sezon oynanmamıştır. Türkiye Voleybol Federasyonu Dopingle Mücadele ve Sağlık Kurulu tarafından, ‘Pandemi Sürecinde Spora Dönüş Kılavuzu’ hazırlamıştır. Kılavuz,

voleybolda antrenmanlara ve müsabakalara dönüş sürecinde COVID-19 salgınından korunma ve mücadele için gerekli tedbirleri içermekte olup, bilimsel yayınlar, TVF Sağlık Kurulu uzman görüşleri, Sağlık Bakanlığı Bilim Kurulu ve DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü) tavsiyeleri göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. A Milli Kadın Voleybol Takımı baş antrenörü Giovanni Guidetti'nin katılımıyla 'zoom' iletişim programı aracılığı" ile söyleşi düzenlenmiştir (Türkiye Voleybol Federasyonu [TVF], 2020).

Türkiye Güreş Federasyonu: Türkiye Güreş Federasyonu (TGF) tüm dünyayı etkisi altına alan küresel koronavirüs salgını sürecinde "önce sağlık" anlayışı ile hareket etmiştir ve şu kararları almıştır: "Koronavirüs salgını nedeniyle alınan önlemler kapsamında sportif faaliyetlerin tamamı ikinci bir açıklamaya kadar Gençlik ve Spor Bakanlığınca durdurulmuştur." Türkiye güreş federasyonu pandemi şartlarında online antrenörlük semineri başlatmış ve online hakem semineri yapılmıştır (Türkiye Güreş Federasyonu [TGF], 2020).

Türkiye Hentbol Federasyonu: Türkiye Hentbol Federasyonu yönetim kurulu ile Tele-Konferans yöntemi ile bir toplantı gerçekleştirmiş ve Türk Hentbolunun içerisinde yer alan sporcu, antrenör, hakem, idareci vs. kısaca hentbol ailesinin sağlığını korumak amacıyla bazı kararları almışlardır". Bu kararlar; Tüm Hentbol ligleri normal sezon sıralamasına göre tescil edilmiştir. Hiçbir hentbol liginde ve Türkiye Kupasında şampiyon ilan edilmemiştir. Sezon öncesi ilan edilen statülerde yer alan ligden düşme uygulanmamıştır. Kulüplerin Avrupa kupalarındaki temsil hakları liglerin sıralamasına göre yönetim kurulu tarafından belirlenecektir. THF eğitim kurulu tarafından 2020 alt yapı antrenörlüğü ve 2020 antrenör gelişim ve lisans yenileme semineri yapılmıştır (Türkiye Hentbol Federasyonu [THF], 2020)

Herkes İçin Spor Federasyonu (HİS): Herkes İçin Spor Federasyonu evde kal hareketsiz kalma sloganı altında HisApp adlı tüm bireylerin faydalanabileceği ücretsiz, yerli bir uygulama yapmıştır. Bu uygulamada bağışıklık sistemini daha da güçlendirecek etken, düzenli ve devamlı yapacağınız fiziksel aktiviteler içermektedir. 900'e yakın egzersiz videosu içeren ve önemli bireysel egzersiz yazılımı olan HisApp her yaş ve farklı fiziksel özelliklere sahip bireyler için en basit seviyeden profesyonel seviyeye kadar aktivite ve antrenman videoları bulunan uygulama, görme, bedensel, işitsel engelli bireylere özel çeşitli içeriklerin yanında "Engellilere özel, su hatırlatıcı, haftalık planlama, adımsayar modülleriyle şık, ergonomik ve kolay ara yüz olarak tasarlanmıştır" (Herkes İçin Spor Federasyonu [HİS], 2020).

Türkiye Taekwondo Federasyonu: Dünyayı etkisi altına alan Koronavirüs (Covid-19) nedeniyle spor faaliyetleri askıya alınırken Türkiye Taekwondo Federasyonu bu dönemde evlerinde bulunan antrenör ve sporculara yönelik bir video listesi hazırlamıştır. Hazırlanan bu videolar ile antrenör ve sporcuların bu zorlu dönemi sportif açıdan en iyi şekilde geçirmesi ve salgının sona ermesinin ardından daha güçlü bir şekilde alanlara dönülmesi planlanmıştır. Avrupa Taekwondo Birliği

(WTE) tarafından 1. Online Avrupa Açık Taekwondo Poomsae Şampiyonası gerçekleştirilecek ve Türkiye Milli Takımı da bu müsabakaya online video ile katılmaya karar vermiştir (Türkiyetekwandofed, 2020)

Türkiye Cimnastik Federasyonu: Gençlik ve Spor Bakanlığının talimatları doğrultusunda virüsün etkilerinden korunmak amacıyla müsabaka ve kursları ikinci bir talimata kadar tedbiren durdurmuştur. Türkiye Cimnastik Federasyonu Başkanı, TOHM Projesinde yer alan milli takım antrenörleri ve kondisyonerlerin katılımıyla bir toplantı gerçekleştirmiştir. Bu toplantı sonucunda pandemi sürecinde uygulanan programların sporculara olan faydaları konuşulmuş, normalleşme süreci ile ilgili nasıl devam edileceği antrenörlerle değerlendirilmiş ve sporcu ve antrenörlerin bu süreçte maddi ve manevi desteklenmesi hususunda Federasyonun ve Spor Genel Müdürlüğünün elinden geleni yapacağı vurgulanmıştır (Türkiye Cimnastik Federasyonu [TCF], 2020).

Türkiye Yüzme Federasyonu: Türkiye Yüzme Federasyonu sporcuların, antrenörlerin, hakemlerin ve velilerin sağlığını her şeyden en üst seviyede olduğunu düşündüğünden dolayı Yurtiçi ve Yurtdışı müsabakalarını, kamplarını, kurs ve seminerlerini geçici olarak durdurma kararı almıştır. Antrenörlere yönelik online açık su semineri verilmiştir. Bu süreçte birçok uzman eğitimci tarafından online eğitimlere ve söyleşilere yer verilmiştir (Türkiye Yüzme Federasyonu [TYF], 2020).

Türkiye Masa Tenisi Federasyonu: Masa tenisi federasyonu pandemi dönemi içerisinde ligleri ertelemiştir. Ancak gelenen süreçte liglerin devam edip etmemesi noktasında bir karar verilmesi elzem olduğundan konu hakkında kulüplerin de görüşlerine başvurmuş ve büyük çoğunluğu liglerin "devam etmemesi" yönünde görüş bildirmiştir. Yönetim Kurulunun 19 Haziran 2020 tarihinde telekonferans yoluyla yapmış olduğu toplantıda 2019-2020 Danyal Çiper sezonu liglerinin tescil edilmesine karar verilmiş ve alınan kararlar şu şekilde belirtilmiştir; 2019-2020 Danyal Çiper Sezonunda bütün liglerde şampiyon takım ilan edilmeyecektir. Avrupa kupalarına katılımında süper lig play-off mevcut puan durumu geçerli olacaktır. 2019-2020 Danyal Çiper Sezonuna mahsus olmak üzere tüm liglerden düşme kaldırılmıştır. 2019-2020 Danyal Çiper Sezonunda 1.Devre ve play-off puan sıralamaları birlikte dikkate alınmış olup üst liglere yükselmeyi hak eden takımlar bir üst lige çıkarılmıştır. 2020-2021 sezonu liglerin statüsü Federasyonumuzca daha sonra duyurulacaktır. 2020-2021 sezonunda liglere katılım ücreti ve lig devir ücretlerinde herhangi bir artış yapılmamıştır. Türkiye Masa Tenisi Federasyonu tarafından "ETTU Web Camp" projesi, Avrupa Federasyonu tarafından kabul edilmiş ve 11 – 23 Mayıs 2020 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir (Türkiye Masa Tenisi Federasyonu [TMTF], 2020).

Türkiye Tenis Federasyonu: Türkiye Tenis Federasyonu Dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını süresince "toplum sağlığını" ön planda tutarak şu kararları almışlardır; Sporcu, antrenör, veli ve idarecilere yönelik uzaktan eğitim semineri ve online olarak hakem gelişim semineri yapılmıştır.

Koronavirüs (COVID-19) salgını tedbirleri kapsamında, Gençlik ve Spor Bakanlığının, 16.03.2020 tarihli yazıları ile İçişleri Bakanlığı 81 İl Valiliğine göndermiş olduğu genelgeye istinaden;Türkiye genelinde Federasyona bağlı kulüplerinde de faaliyetleri geçici bir süreliğine durdurmuşlardır .Alınan bu kararlara istinaden, TOHM (Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezi) ve Milli Takım antrenmanları dahil ertelenmiştir.Bu bağlamda sporcuların Tenis Kulüpleri ile Tenis Akademilerinde kamp ve antrenman yapmamaları yönünde gerekli hassasiyetin gösterilmesi hususunu bildirmişlerdir (Türkiye Tenis Federasyonu [TTF], 2020).

*Türkiye Halter Federasyonu:*Dünyada yaşanan ve ülkemizde de görülen COVID-19 virüsü sebebiyle Gençlik ve Spor Bakanlığının da açıklamalarına istinaden Türkiye Halter Federasyonu “önce sağlık” düşüncesi ile şu kararları almışlardır; Sportif faaliyetlerin tamamı Gençlik ve Spor Bakanlığınca durdurulmuştur. Türkiye Dopingle Mücadele Komisyonu moderatörlüğü ile Zoom platformu üzerinden Türkiye Halter Federasyonu mensubu sporcu ve sporcu destek personeline yönelik Dopingle Mücadele Uzaktan Eğitimi düzenlenmiştir (Türkiye halter fed, 2020).

Türkiye atletizm Federasyonu: Türkiye Atletizm Federasyonu Dünyada yaşanan ve ülkemizde de görülen Covid-19 virüsü sebebiyle, Gençlik ve Spor Bakanlığının talimatları doğrultusunda şu kararları almışlardır; Gençlik ve Spor Bakanlığının13 Mart 2020 tarihinde yayımlamış olduğu duyuru doğrultusunda tüm faaliyetler ikinci bir açıklamaya kadar ertelenmiştir. Türkiye Atletizm Federasyonu, etkileri devam eden COVID-19 salgını sırasında yapılacak antrenmanlar ve atletizm faaliyetleri için bir rehber hazırlamıştır (Türkiye Atletizm Federasyonu [TAF], 2020).

Türkiye Bisiklet Federasyonu: Dünyada yaşanan ve ülkemizde de görülen COVID-19 virüsü sebebiyle Gençlik ve Spor Bakanlığının da açıklamalarına istinaden Türkiye Bisiklet Federasyonu şu kararları almışlardır; Koronavirüs (Covid 19) salgınına karşı,“Spor faaliyetleri, Gençlik faaliyetleri, Kredi Yurtlar” ile ilgili alınan tedbirler gereği, yapılacak olan tüm faaliyetleri ileri bir tarihe ertelenmiş, Olimpik ruhun can düşmanı DOPİNG ile ilgili online eğitim semineri gerçekleştirmiş ve Gençlik ve Spor Bakanlığı, Türkiye Bisiklet Federasyonu’nun desteği ve iş birliği ile Peloton İstanbul Bisiklet Spor Kulübü, dünyanın her yerinden amatör, profesyonel sporcuları ve 7’den 77’ye tüm bisiklet severleri bir araya getirerek simülasyon programlarıyla sanal ortamda antrenmanlar, geniş katılımlı grup sürüşleri ve yarışlar düzenlenmiştir (Türkiyebisikletfed, 2020).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Covid-19 ile beraber spor dünyası daha önce görülmemiş bir şekilde krizle karşı karşıya kalmıştır. Covid-19’un sportif faaliyetler eyaptığı sayısız olumsuz etkileri nedeniyle dünyanın hemen hemen tüm spor ligleri ve uluslararası spor organizasyonları ertelenmiş veya iptal edilmiştir.

Buna bağılı olarak Avrupa Futbol Liginde maçlar durdurulmuş ve UEFA'nın uluslararası etkinliğinde önemli bir yere sahip "EURO 2020" bir yıl sonrasına, İtalya ve İrlanda'da "Six Nations Rugby Şampiyonası", "Formulal Grand Prix" sezonu-Çin-Vietnam Grand Prix 2020 ve Fransa bisiklet turu ertelenmiştir.Olimpiyat oyunlarının bu seneki durağı Tokyo 2020 Olimpiyat Oyunlarının "Uluslararası Olimpiyat Komitesi(IOC)" (2020) tarafından tarihinde ilk kez ertelenmiş ve dünyaca ünlü ve tarihi at yarışı "Grand National 2020" iptal edilmiştir (Türkmen ve Özseri, 2020).

Pandemi döneminden en çok etkilenenler arasında, önemli miktarda rezerv bulundurmasına izin verilmeyen spor kulüpleri ve federasyonlar yer almaktadır. Bu kulüpler ve federasyonlar çoğu zaman maddi sıkıntı çekmekte ve bundan dolayı gelir yetmezliğinden kaynaklı iflasla karşılaşmaktadırlar. Bu süreçte spor organizasyonları gelirlerindeki düşüş nedeniyle sporcularına mali destek sağlayamaz duruma gelmişlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin, antrenörlerin, sporcuların ve çalışanların maaşları spor organizasyonlarının gelirlerine bağılı olduklarından işsiz kalma riskiyle karşı karşıya kalmışlardır. Sporcular pandemi döneminde maddi kaybın yanında psikolojik ve fiziksel performansları da son derece olumsuz etkilenmiştir (Devecioğlu, 2020)

Bu araştırmadaki bulgulara göre bu kriz sürecinde Türkiye'deki tüm spor federasyonlarının benzer tedbir ve önlemler aldıkları görülmektedir. Ortak alınan kriz yönetimi tedbirleri,faaliyetlerini erteleme, müsabakaları tescil etme, online eğitim, seminer ve söyleşi olarak belirlenmiştir. Bahse konu olan federasyonlar Sağlık Bakanlığı ve Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından Covid-19 ile mücadeleye yönelik tedbir ve önemlere yönelik kararlarını duyurmuşlardır.

Birçok ülkede liglerin ve organizasyonların ertelenmesi ve iptal edilmesinin yanında farklı olarak pandemi sürecinde yapılan uygulamalarda mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır; Basketbolu seven erkek ve kız çocuklarını hedefleyen "Sosyal Kamp" düzenlenmesi yapılmıştır.Covid-19 süreci ve sonrasında mali sorunların çözümü için ücretsiz çevrimiçi "mali masa" faaliyete geçirilmiştir.COVID-19'un neden olduğu epidemiyolojik acil durum nedeniyle ortaya çıkan ekonomik krizle yüzleşme ihtiyacını göz önünde bulundurarak amatör spor dernekleri ve kulüplerinin lehine geri ödemesiz hibe verilmesi için anlaşmalar yapılmıştır.Sporcular tarafından "Kulübünüzü destekleyin" adı altında bağış kampanyaları düzenlenmiştir (FIP, 2020; SPORTS,2020; FIGC, 2020; CSD, 2020)

Araştırmalar sonucunda, bu salgın krizi sürecinde Türkiye'de spor örgüt yönetimi alanında yapılan uygulamalarla kriz yönetimi sürecinin bazı eksiklikler olmasına rağmen etkin olarak uygulandığı görülmüştür. Bağımsız spor federasyonlarının Spor hizmetleri genel müdürlüğü ile ilişkilerinin çerçevesi "Bağımsız spor federasyonlarının çalışma usul ve esasları Hakkında yönetmeliğini 14. Maddesinde bulunan ifadelerden bazıları şunlardır:

- Genel Müdürlük olimpiik spor dallarında; federasyonların bir önceki yıl gerçekleşen gelirlerinin yüzde 75'i kadar, olimpiik olmayan federasyonlara ise yüzde 50'si kadar yardımda bulunabilir ifadesi mevcuttur. Bu yardım oranları kriz dönemlerinde daha da arttırılabilir.
- Genel müdürlük bütçesinden federasyonlara ilgili spor dalının alt yapısı, eğitime ilişkin projelerinin desteklenmesi amacıyla gerektiğinde kaynak tahsis edilebilir maddesi bulunmaktadır. Kriz dönemlerinde bu eğitim ve projelere vatandaşın (çocuklar, gençler, yaşlılar) büyük çoğunlukla katılımını sağlamak açısından çok daha cazip hale getirilebilir (Mevzuat, 2020).

Eksiklikler olarak fiziksel aktiviteyi canlandırmak için tüm spor federasyonlarının ilgili oldukları spor branşıyla alakalı yenilikçi çözümler sunmak hem evde hem de ofiste çalışanlar için sağlıklı ve aktif bir yaşam tarzı teşvik etmek için daha fazla yenilikçi yaklaşımlar ve dijital araçlarla katılım geliştirilebilirdi. Aynı zaman da ülkemizin ilk özerk spor federasyonu olan TFF Futbol Müsabaka Talimatının ilgili maddeleri (TFF Futbol Müsabaka Talimatı, 11 ve 17. maddeler), 2019-2020 Süper Lig Cemil Usta Sezonu Müsabakaları Statüsü 'nün ilgili maddesi (TFF Cemil Usta Sezonu Müsabakaları Statüsü, 6. madde) TFF'yi yetkili kılarken, TFF Statüsü 'nün 35. maddesi ise erteleme gerektiren durumlarda karar alma ve uygulama yetkisinin TFF Yönetim Kurulu tarafından kullanılması gerektiğini belirtmiştir (Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü, 6.Madde). Ayrıca TFF Statüsü 'nün 40. maddesinde Yönetim Kurulu toplantıları arasında gerçekleşebilecek acil durumlarda İcra Kurulu'nun uzmanlara danışarak oy birliği ile karar alabileceği belirtilmiştir (TFFS 40.Madde). Bununla birlikte TFF Statü'sünde yer almayan beklenmedik durumlar ve mücbir sebep hallerinde Türkiye Futbol Federasyonu (80. madde), FIFA ve UEFA kurallarını, hak ve adalet ilkelerini dikkate alacak şekilde karar alma yetkisine sahiptir maddeleri bulunmaktadır (TFFS, 80. Madde). Yukarıdaki maddeler incelendiğinde, TFF söz konusu pandemi krizine karşı dinamik bir şekilde hareket etmesi gerektiği özellikle 80. madde TFF'yi konu hakkında karar alacak yetkiyi tek başına sağladığı görülmektedir. TFF'nin kendi mevzuatında bu pandemi ile başa çıkabilecek yeterli yasal yetkiye sahip olduğunu, ancak karar alma konusunda biraz çekingen davrandığını, pandemi ile başa çıkma konusunda hükümetin ve uluslararası kurumların kararlarını bekleyerek aslında varoluşunun nedeni olan kulüpleri ve sporcuları temsil etme noktasında sıkıntılar yaşadığı gözlemlenebilmektedir. Bu durumda pandemi kriz döneminde federasyonun eksikliği olarak değerlendirilebilir.

Dünyada hemen hemen bütün devletler aynı ülkemizde olduğu gibi spor organizasyonlarıyla ilgili verdikleri kararlar Covid-19 salgının ilk günlerinde çeşitli farklılıklar gösterse de ilerleyen zamanda hepsi spor organizasyonlarına kilit vurulması gerektiği vurgulayarak uygulamaya koymuşlardır.

Bu ertelemeler ile sadece yerel futbol liglerinin, basketbol, tenis müsabakalarından değil örneğin, 2020 Tokyo Olimpiyat Oyunları ve Avrupa Futbol Şampiyonası 2020 (Euro 2020) gibi mega etkinliklerin bile bir yıldan fazla ertelenmesini içermektedir (Parnell ve ark., 2020). Dahası, UEFA, IOC gibi organların Covid-19 salgınının ilk zamanlarındaki suskunluğuna rağmen, bu tür olayların ertelenmesi veya ertelenmesine ilişkin müteakip kararları çeşitli paydaşların pozitifliği ile karşılanmıştır (Evans ve ark., 2020).

Göksel, (2020) yaptığı araştırmada spor organizasyonların belirli politikalar ve kurallar çerçevesinde başlatılacak olması spor kulüplerine ve federasyonlara ekstra maliyetler çıkaracağını ve spor endüstrisine tüm devletlerin ve uluslararası konfederasyonların (FIFA, UEFA vb.) biraz daha ekonomik destek sağlaması gerektiğini, normalleşme sürecinde kulüplerin ve federasyonların üzerinde oluşacak ekonomik yüklerin bir kısmını üstlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Bu doğrultuda spor örgüt yönetiminde kriz ve yönetimine ilişkin kavramların iyi bilinmesinin gerekliliği yanında ileride oluşabilecek benzer durumlar için spor örgüt yönetimi unsurlarının hazır bulundurulması gerekmektedir. Spor ve fiziksel aktiviteyi teşvik etmenin yenilikçi yolları olarak yeni finansman fırsatları yaratılmasıyla birlikte bakanlığa bağlı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün görev tanımlamasında yer alan "spor alanında uygulanacak olan politikaları tespit etme" maddesine dayanarak spor kurum ve kuruluşları ile bir araya gelerek spor örgütleri kriz yönetimi modeli ilke ve politikaları oluşturulmalıdır. Ayrıca çözüm odaklı "Acil Plan Kitapçığı" ve maddi kayıpları önleme adına "Destek Fonu" oluşturma çalışmalarının başlatılması gerektiği önerilmektedir. Ek olarak Spor kulüpleri, dernekleri, antrenörler, özel spor merkezi çalışanları ve yöneticilerine vb. dahil olmak üzere çalışanları için kamu ve özel dayanışma fonlarının oluşturulması halinde kriz döneminde sporun uygulayıcılarına karşı çok önemli bir maddi kaynak sağlanabilir. Alınacak bu önlemler hem profesyonel hem de taban kulüpleri ve girişimleri için de tasarlanmalıdır (Devecioğlu, 2020).

Şirin, Bilir, Eryılmaz ve E.Şirin (2020) yaptıkları çalışmada Covid-19 salgınından dolayı oluşan yeni dünya düzenine göre, Spor branşları, sporcular ve spor paydaşlarının gelecekte sürdürülebilir bir şekilde yer almasını sağlamak açısından uzun vadeli spor politikalarının geliştirilmesini önermişlerdir.

Kaynakça

- Atılğan, D. ve Kaplan T. (2018), Sporda Kriz Yönetimi, *Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi*, Vol 3, 72-79
- Cener P. (2007, 10 Mayıs). Kriz yönetimi. Erişim adresi: <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/>
- Consejo Superior de Deportes (Yüksek Spor Konseyi) (2020, 11 Haziran). Haberler. Erişim adresi: <https://www.csd.gob.es/es/noticias-y-publicaciones/ultimas-noticias>
- Çelik, A., (2010). Kriz ve Stres Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 360s

- Çetinalp, H. (2014), *Spor Şirketlerinde Kriz Yönetimi*, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Devecioğlu, S. (2020, 23 Nisan), “Covid-19 Salgını Sürecinde Türk Spor Sektörü Destek Fonu” Erişim adresi: <http://www.ekospor.com/covid-19-salgini-surecinde-turk-spor-sektoru-destek-fonu/>
- Devecioğlu, S. (2020, 22 Ekim), “Avrupa Birliği Spor Sektörü Covid-19 Acil Eylem Planı” Erişim adresi: <http://www.ekospor.com/avrupa-birligi-spor-sektoru-covid-19-acil-eylem-planı/>
- Devecioğlu, S. (2003), Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi, Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Ankara Sözel.
- Eskicioğlu, Y. (2003) *Gençlik ve spor il müdürlerinin verimliliğini etkileyen faktörlerin analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Programı, Bolu.
- Evans, A. B., Blackwell, J., Dolan, P., Fahlén, J., Hoekman, R., Lenneis, V., ve Wilcock, L. (2020). Sport in the face of the COVID-19 pandemic: towards an agenda for research in the sociology of sport. *European Journal for Sport and Society*. <https://doi.org/10.1080/16138171.2020.1765100>
- FederazioneCalcioİtaliana (İtalya Futbol Federasyonu) (2020, 11Haziran).Haberler. Erişim adresi: <https://www.figc.it/it/nazionali/news/>
- FederazioneİtalianaPallacanestro (İtalya Basketbol Federasyonu) (2020, 11Haziran). Haberler. Erişim adresi: <http://www.fip.it/lista-news.aspx>
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (2020, 2 Nisan). Haberler. Erişim adresi:<https://www.gsb.gov.tr/HaberListesi/3/1>
- Göksel, A.G (2020). Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Spor Organizasyonlarına Etkisi ve Sporda Normalleşme Süreci. *Turkish Studies*, 15(4), 451-462.
- Göksu, T. (2011). Kamuda Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Kriz Yönetimi Teşkilatlanması. *Türk İdare Dergisi* 459, 37–64.
- Güleryüz, İ. (2015), *Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Haşit, G., (2013). “Kriz Sürecinin Aşamaları, Etkileri ve Kriz Yönetimi Kavramı”, *Kriz İletişimi*, Ed.: G. Haşit, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 150s
- Herkes İçin Spor Federasyonu (2020, 2 Nisan). Haberler. Erişim adresi: <https://his.gov.tr/genel-haberler>
- İmamoğlu, AF. (1992), İki binli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 1, 9-10.
- İşyar, Ö. (2008), “Definitional Management of International Relations”, *Perceptions*, Vol. 4, p. 2.
- MinistereChargeDes Sports (Fransa Spor Bakanlığı) (2020, 11Haziran). Haberler. Erişim adresi: https://www.sports.gouv.fr/accueil-du-site/actualites/#pagination_articles_all
- Murat, G. ve Mısırlı K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği.ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1): ss. 1-19.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2008). Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Polat, M. (2012), *Kriz Yönetimi ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkiler*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü (2020, 2 Nisan). Haberler. Erişim adresi: <https://shgm.gsb.gov.tr/HaberDetaylari/3/184501/genclik-ve-spor-bakanligindan-koronavirus-onlemleri.aspx>

- Şirin T., Bilir FP, Eryılmaz F., Eratlı Şirin Y. (2020). ShouldThe Football Leagues Start InTheShadow Ofcovid-19? PandemicPolicies Of NationalAnd International Sports Organizations. *PONTE*, 76(6/1), 60-69.,Doi: <http://dx.doi.org/10.21506/j.ponte.2020.6.>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi (2020, 11Haziran). Mevzuat. Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16396&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Tağraf, H. Ve Arslan, N.T. (2003), Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss. 149-160.
- Tanır, H. (2007). *2006-2007 Turckcell süper liginde seçilmiş futbol kulüplerinin yönetici yeterliliklerinin mukayeseli olarak karşılaştırılması (konyaspor, sivasspor ve Trabzonspor örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Konya.
- Tosun, E. (2002). *Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H., (2011), Kriz ve Stres Yönetimi, 3.baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 320s
- Türk Dil Kurumu (2020, 10 Mayıs). Sözlük. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Atletizm Federasyonu (2020, 2 Nisan) Duyurular. Erişim adresi:<http://www.taf.org.tr/genel-duyurular/>
- Türkiye Basketbol Federasyonu (2020, 2 Nisan) Haberler. Erişim adresi: <https://www.tbf.org.tr/haberler>
- Türkiye Bisiklet Federasyonu (2020, 2 Nisan) Sayfalar. Erişim adresi:<https://bisiklet.gov.tr/Sayfalar/>
- Türkiye Cimnastik Federasyonu (2020, 2 Nisan) Haberler. Erişim adresi: <https://www.tcf.gov.tr/haberler>
- Türkiye Futbol Federasyonu (2020, 15 Ekim). Statü. Erişim adresi:<https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TFF-KANUN-STATU/TFF-Statusu.pdf>.
- Türkiye Futbol Federasyonu (2020, 2 Nisan) Haberler. Erişim adresi:<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=71>
- Türkiye Futbol Federasyonu (2020, 20 Temmuz). 2019-2020 Süper Lig Cemil Usta Sezonu Müsabakaları Statüsü. Erişimadres:<https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/STATULER/2019-2020/2019-2020-SL-STATU.pdf>
- Türkiye Futbol Federasyonu. (2020, 15 Ekim) Futbol Müsabaka Talimatı. Erişim adresi: <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Futbol-Musabaka-Talimati.pdf>
- Türkiye Güreş Federasyonu (2020, 2 Nisan) Genel. Erişim adresi: <http://www.tgf.gov.tr/tr/category/genel/>
- Türkiye Halter Federasyonu (2020, 2 Nisan) Arşiv. Erişim adresi:<https://halter.gov.tr/arsiv/>
- Türkiye Hentbol Federasyonu (2020, 2 Nisan) Haberler. Erişim adresi: <http://www.thf.org.tr/haber-kategori/thf/7>
- Türkiye Masa Tenisi Federasyonu (2020, 2 Nisan) Haberler. Erişim adresi: <http://www.tmtf.gov.tr/haberler>
- Türkiye Taekwondo Federasyonu (2020, 2 Nisan) Haberler. Erişim adresi: https://www.turkiyetaekwondofed.gov.tr/haber_goster.asp
- Türkiye Tenis Federasyonu (2020, 2 Nisan) Haberler. Erişim adresi:<https://www.ttf.org.tr/haberler>
- Türkiye Voleybol Federasyonu (2020, 2 Nisan) Duyurular. Erişim adresi:<https://www.tvf.org.tr/duyurular>
- Türkiye Yüzme Federasyonu (2020, 2 Nisan) Haberler. Erişim adresi <https://www.tyf.gov.tr/haberler/>
- Türkmen, M. ve Özsanı A. (2020), Covid-19 Salgını ve Spor Sektörüne Etkileri, *International Journal of Sport Culture and Science*, 8(2), 55-67