



Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığının 2019-2023 Stratejik Planının Analizi

“Analysis of the 2019-2023 Strategic Plan of the Ministry of Youth and Sports of the Republic of Turkey”

Muhammed Enes KAN¹ & İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ²

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Tarihçe

Yayın Geliş Tarihi: 2 Mart 2021
Kabul Tarihi: 10 Nisan 2021
Online Yayın Tarihi: 16 Nisan 2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/anatoliasr.10>

Yazarlarla İletişim

1- (Sorumlu Yazar), Bayburt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Bayburt, TÜRKİYE
meneskan@bayburt.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-9786-9858>

2- Bayburt Üniversitesi, Demirözü Meslek Yüksekokulu, Bayburt, TÜRKİYE
inciagirbas@bayburt.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-5899-013X>

Yazar Katkıları

Tüm yazarlar çalışmanın konseptine ve tasarımına katkıda bulundu.

Finansman

Bu çalışma herhangi bir kurum/kuruluştan maddi destek almadı.

Çıkar Çatışması

Yazarlar çıkar çatışması olmadığını beyan ediyorlar.

Şeffaflık

Yazarlar, çalışmada hiçbir hayati özelliğin ihmal edilmediğini, dürüst, doğru ve şeffaf bir anlatım ile raporlaştırıldığını ve herhangi bir tutarsızlık olmadığını beyan etmişlerdir.

Etik

Bu çalışmada bilimsel etik kriterlerine uyulmuştur.

Referans Gösterimi

Kan, M.E., Seçkin Ağırbaş, İ., (2021). Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığının 2019-2023 Stratejik Planının Analizi, Anatolia Sport Research, 2 (1): 46-56.

Copyright © 2020 by Anatolia Sport Research

ÖZET

Amaç: Bu araştırmanın amacı, Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından hazırlanan, 2019-2023 Stratejik Planını, stratejik plan hazırlama kriterlerine göre incelemektir.

Materyal ve Metod: Araştırmada doküman analizi ve betimsel analiz yöntemleri kullanıldı. Stratejik plan verileri Gençlik ve Spor Bakanlığının internet sitesinden alındı. Bu çalışmada stratejik plan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan kriterler altı temel başlık altında toplanarak incelendi.

Bulgular: Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 stratejik planı dört kritere (Hazırlık Süreci Kriterleri, Durum Analizi Kriterleri, İç Ve Çevre Analizi Kriterleri, İzleme Ve Değerlendirme Kriterlerine) büyük ölçüde uygun olduğu görüldü. Geleceğe Bakış Kriterleri ve Maliyetlendirme Kriterlerinde ise kısmi eksiklikler tespit edildi. Geleceğe Bakış Kriterlerinde temel ilkelere ilişkin herhangi bir bölüm oluşturulmamış, kalite ölçümlerine de yer vermemiştir. Bakanlığın temel ilkeleri stratejik planın birçok farklı bölümünde cümleler arasında geçmesine rağmen, hedeflere yönelik kalite ölçümlerine ilişkin herhangi bir veriye rastlanmamıştır. Maliyetlendirme kriterlerinde ise belirlenmesi gereken alternatif faaliyetlere yer verilmediği görüldü.

Sonuç: Araştırmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 stratejik planının, incelenen kriterlerle önemli ölçüde uyumlu olduğu, ancak geleceğe bakış ve maliyetlendirme kriterlerinde kısmi eksikler olduğu sonucuna ulaşıldı.

Anahtar Kelimeler: Spor, Spor Yönetimi, Stratejik Planlama

ABSTRACT

Aim: The aim of this study is to analyze the 2019-2023 Strategic Plan prepared by the Turkish Republic Ministry of Youth and Sports, according to strategic plan preparation criteria.

Material and Method: Document analysis and descriptive analysis methods were used in the study. Data about the strategic plan were obtained from the website of the Ministry of Youth and Sports. The criteria included in the Strategic Planning Guide Book for Public Administrations were analysed by being categorized under six main topics in this paper.

Results: The 2019-2023 strategic plan of the Ministry of Youth and Sports is, to a great extent, in compliance with four criteria (Preparation Process Criteria, Status Analysis Criteria, Internal and Environmental Analysis Criteria, Monitoring and Evaluation Criteria). The Future Outlook Criteria and Costing Criteria however present certain shortcomings. For example, the Future Outlook Criteria does not include a section on basic principles or cover quality measurements. Although the basic principles of the Ministry are mentioned across several different parts of the strategic plan, no data regarding the quality measurements towards the targets have been encountered. Additionally, alternative activities that need to be determined are not included in the costing criteria.

Conclusions: The study revealed that the 2019-2023 strategic plan of the Ministry of Youth and Sports is, to a great extent, in compliance with the criteria examined, but the Future Outlook Criteria and Costing Criteria present certain shortcomings

Keywords: Sports, Sports Management, Strategic Planning

GİRİŞ

İlk olarak askeri alanda kullanılan strateji kavramı 1970'lerden itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlamıştır. Kelime anlamı olarak sevk etme, gönderme, götürme gibi anlamlara gelen strateji kavramı ile ilgili birçok farklı tanım yapılmıştır. Yönetim açısından strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi, işletmenin istikametinin belirlenmesi, amaçlarının ortaya konulması, bu amaçları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespit edilmesidir (Dinçer, 1998).

Yönetim alanında 20. yüzyılın ortalarından sonra kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, bir örgütün yaptığı işleri, var olma nedeni ve ileride ulaşmayı arzuladığı hedefleri netleştiren bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2003). Stratejik yönetimde temel amaç, geleceği örgütün istekleri çerçevesinde biçimlendirmektir. Stratejik yönetim ile çevre değerlendirmeleri daha doğru bir şekilde yapılır ve belirsiz olan gelecek netleştirilmeye çalışılır. Böylece örgütün davranış şekli ve karşılaşacağı durumlara karşı alacağı tedbirler konusunda hazırlıklı olması sağlanmış olur. Ayrıca stratejik yönetim fırsat ve tehditlerin de izlenmesine olanak sağlar (Güçlü, 2003).

Klasik yönetim anlayışında olduğu gibi, stratejik yönetimde de planlama işlevi oldukça önemlidir. Klasik anlamda planlamayı, bir örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, kaynaklarının ve kaynak sınırlılıklarının ortaya konulması olarak tanımlayabiliriz (Ergun, 2004). Stratejik planlama, klasik planlama kavramını ortadan kaldırmamış, ona yeni boyutlar kazandırmıştır. Stratejik planlama, örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmak amacı ile iç ve dış çevreyi dikkate alarak, stratejilerini belirleme, formüle etme, uygulama sürecidir. Söz konusu bu süreç, örgütün misyon oluşturması, hedeflerini netleştirilmesi, hedefe ulaşacak stratejilerin tespiti ile başlayan ve örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için gerekli faaliyet programlarının ayrıntılı olarak belirlendiği bir örgütsel faaliyetler dizisinden oluşmaktadır (Ugboro, Obeng ve Spann, 2011).

Çok yönlü bir alan olarak spor, yönetim biliminin gerekliliklerini de içinde barındırmaktadır. Dolayısıyla sporun beklenen etkilerinin en verimli şekilde ortaya çıkması için, yönetim süreçlerinde stratejik planlamadan da faydalanması gerekir. Türk Dil Kurumu (TDK) sporu, "Bedeni veya zihni geliştirmek amacıyla kişisel veya toplu olarak gerçekleştirilen, bazı kurallara göre uygulanan hareketlerin tümü olarak tanımlamıştır. Spor, insan yaşamında ve toplum sağlığında önemli yer tutar (Özbaydar, 1983). Fitness, rekreasyon, müsabaka ve serbest zamanla alakalı aktiviteler ya da meslekler (Pitts, Fielding ve Miller, 1994) olarak değerlendirilen spor, aynı zamanda bir bilim dalıdır. Yapılan birçok araştırmada, sporun vücut kompozisyonu ve genel sağlık parametreleri (Ağgön ve Ağırbaş, 2015; Ağırbaş, Ağgön ve Hackney, 2018; Tokat ve Ağgön, 2020), iletişim becerileri (Seçkin Ağırbaş, Erel ve Belli, 2020) ve yaşam becerileri (Tatlısu, Turan ve Tatlısu, 2020) gibi sosyal alanlar olmak üzere önemli etkileri ortaya konulmuştur. Sporun bu kapsamlı yapısı, onu her yaştan insana hitap eden bir olguya dönüştürürken, etkili ve verimli bir spor sisteminin sürekliliği için, kamu ya da özel alanlarda yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır.

Ükelere göre boş zaman anlayışları veya boş zamanlarını değerlendirme biçimleri farklı olabilmektedir (Koçyiğit ve Yıldız, 2014). Bu nedenle halkın spora katılımını artırmak, aksini ortaya çıkaracak nedenleri ortadan kaldırmak için kamu kurumları ile diğer ilgili kuruluşların koordineli bir şekilde çalışmaları zorunlu hale gelmiştir. (Tapşın, 2018). Kamu yönetiminin spor alanına uyarlaması olan spor yönetimi (Doğar, 1997), maddi ve insan kaynaklarını kullanarak spor örgütünün amaçlarını gerçekleştirebilme bilimi ve sanatıdır (Doğu, 2014). Sağlıklı bir spor yönetimi kendini sorgulayan ve kendine meydan okuyan bir yönetim şeklidir (Amis ve Silk, 2005). Özellikle sporun kitlelere yayılması, etkinlik ve verimliliğin sağlanması, işbirliğinin sağlanması, uyum içerisinde yürütülebilmesi için belediyelerin okulların ve ilgili kamu kurumlarının koordineli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir

(Tapşın, 2018). Bu koordinasyonu sağlamak için stratejik yönetim önemli bir rol üstlenebilir. Örgütün gelecekte hangi hedeflere varmak istediğini, bu hedeflere ulaşma biçimlerini, varlık sebebini ortaya koyan tekniklerden biri olan stratejik yönetim adı verilen disiplin de bu anlayışlardan biridir (Söyler, 2007).

Tarihsel süreçte toplumsal yapılarda yaşanan en büyük değişimi ortaya çıkaran küreselleşme olgusu spordaki en büyük dönüşüme neden olmuştur. Artık modern toplumlarda çok fazla ilgi gören, milyonlarca insanı tek bir organizasyona kilitleyebilen spor, aynı zamanda organizasyonlardan faydalanabilecek çok fazla paydaşı da bir araya getirebilmektedir. Bunun yanında bireylerin sağlığını, eğitimini, yaşam tarzını, gücünü, verimliliğini etkileyen spor, toplumda tüm fertleri ilgilendiren bir unsur olduğu için önem arz etmektedir. Sporun yönetim biçimi ve organizasyonu, toplumun spora bakış açısını da etkilemektedir. Bu sebeple toplumu ilgilendiren politikalar belirlenirken spor kavramı mutlaka bu politikalar içerisinde yer almalıdır.

Türkiye Cumhuriyetinde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. Maddesi ile kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. 2011 yılında 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulan ve 10/7/2018 tarih ve 30474 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan Cumhurbaşkanlığı 1. No'lu Kararnamesi ile görev ve teşkilat yapısı güncellenen Gençlik ve Spor Bakanlığı, gençliğe yönelik hizmetleri tek bir çatı altında toplamak amacıyla yürütülen proje ve faaliyetleri, 2013 yılı itibari ile stratejik amaçlar ve hedefler çerçevesinde planlamaya başlamıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığı faaliyet ve projelerini Gençlik ve Spor Politikası Belgesi ve 2013-2017 Stratejik Planını temel alarak yürütmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın, sporda herkes için eşit imkânların sağlanması, eğitim kurumları aracılığı ile sağlıklı bir genç nesil için onları spor yapmaya teşvik etmeye yönelik, sporu tabana yaymayı sağlamak amacıyla gençlere alan açacak temel değerler üzerinden stratejik planlama faaliyetlerini sürdürmekte olduğu belirtilmektedir (WEB1).

Stratejik planlarında spora yer veren bir diğer kamu tüzel kişisi ise belediyelerdir. Belediyelerin stratejik planları ve spor ile ilgili faaliyetleri, bilimsel araştırmalara da konu olmuştur (Tapşın ve Atalı, 2017; Tapşın, 2018) Belediyelerinin stratejik planları incelendiğinde spor konusunda ağırlıklı olarak "ulusal ve uluslararası organizasyon düzenlemek", "spor tesisi yapmak" ve "rekreasyon alanları oluşturmak", "spor faaliyetleri kent geneline yaymak", "kentten spor şehri olmasını sağlamak" ve "sağlıklı toplum ve nesiller yetiştirmek" gibi faaliyetlerle stratejik planlamalar oluşturulmaktadır. Spor hizmetlerinin, spor politikalarına ve halka uygun bir biçimde sunulmasında, ayrıca belediye hizmetlerinin bütçe planlarının düzenlenmesinde gerekli performansın gösterilmesinde stratejik planlama ayrı bir önem arz etmektedir (Atalı, 2015).

MATERYAL VE METOD

Araştırma Yöntemi

Çalışmanın amacına ulaşmak için doküman analizi yöntemi kullanılarak Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı incelenmiştir. Doküman analizi, araştırılacak konular ile ilgili içerisinde bilgiler barındıran yazılı kaynakların incelenmesidir. (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak stratejik plan hazırlama kriterleri kullanıldı. Söz konusu kriterler Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında hazırlanan, hali hazırda kamu yönetiminde stratejik planlama ile ilgili tek kılavuz olan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama

Kılavuzu (WEB2) ve Kerman ve ark. (2012a) tarafından yapılan çalışma esas alınarak hazırlandı. Araştırmada incelenen Gençlik ve Spor Bakanlığı Stratejik Planı, bakanlığın web sitesinden alınmıştır (WEB3).

Problem ve Alt Problemler:

Problem

Araştırmanın amacına uygun olarak araştırma ana problemi; Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı, stratejik plan hazırlama kriterlerine uygun hazırlanmış mıdır?

Alt Problemler

Araştırmanın ana probleminin stratejik plan hazırlama kriterlerine göre oluşturulan alt problemleri:

- ✓ Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı, hazırlık süreci kriterlerine uygun mudur?
- ✓ Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı, durum analizi kriterlerine uygun mudur?
- ✓ Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı, iç ve çevre analizi kriterlerine uygun mudur?
- ✓ Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı, geleceğe bakış kriterlerine uygun mudur?
- ✓ Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı, maliyetlendirme kriterlerine uygun mudur?
- ✓ Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı, izleme/değerlendirme kriterlerine uygun mudur?

Verilerin Analizi

Araştırmada doküman analizi yöntemi ile Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planından elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

BULGULAR

Tablo 1. *Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Hazırlık Süreci Kriterleriyle Karşılaştırılması*

Hazırlık Süreci Kriterleri	Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Kriterlere Uygunluğu
Planın 5 yıllık bir dönemi kapsamaması	Stratejik Planın, 2019-2023 yıllarını kapsayacağı belirtilmiştir (WEB3, 57).
Stratejik Planlama görevlendirmelerinin yapılmış olması	Stratejik Plan hazırlık aşamasında Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi kurulmuştur. Strateji Planlama Ekibinde Bakanlıkta görevli genel müdürler ve daire başkanları yer almıştır (WEB3, 16).
Stratejik Planlama Ekibi Başkanının üst yöneticiler arasından seçilmesi	Stratejik Planda, Stratejik Planlama Ekibinin başında, Strateji Geliştirme Başkanının bulunduğu ifade edilmiştir (WEB3, 16).

Üyelerin farklı uzmanlık alanından seçilmesine dikkat edilmesi	Stratejik Plan incelendiğinde, planlama ekibini oluşturan kişilerin hangi birimde görevli kişiler olduğu ifade edilse de kişilerin ayrı ayrı her birinin uzmanlık alanlarına ilişkin bir bilgi verilmemiştir. Buna rağmen farklı birimlerin genel müdürleri ve daire başkanlarından oluşması alanlarında uzman kişiler olduklarının bir göstergesidir (WEB3, 16,17).
Ana hizmet birimlerinin yeterli temsiline dikkat edilmiş olması	Stratejik Plan incelendiğinde, 15 farklı hizmet biriminin olduğu görülmektedir. Bu hizmet birimlerinin 11 tanesinin Plan hazırlık sürecine dahil edildiği tespit edilmiştir. Bu yüksek temsil durumu, ihtiyaçların tespiti ve amaçların ortaya konulması konusunda olumlu olacaktır (WEB3, 16,17).
Hazırlık sürecinin safhalara ayrılmış olması ve bunların hangi tarihlerde sonuçlandırılacağına ilişkin planlamanın yapılmış olması	Stratejik Plan incelendiğinde hazırlık sürecinin safhalara ayrıldığı ve bu safhaların hangi tarihlerde gerçekleştirileceğine ilişkin planlama takvimi oluşturulduğu görülmektedir (WEB3, 20).

Tablo 1 incelendiğinde, Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Hazırlık Süreci Kriterlerine uygun olarak hazırlandığı ve bu kriterdeki hususları karşıladığı görülmektedir.

Tablo 2. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Durum Analizi Kriterleriyle Karşılaştırılması

Durum Analizi Kriterleri	Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Kriterlere Uygunluğu
Kuruluşun tarihçesi, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar ve önemli dönüşümlerin açıklanmış olması	Stratejik Planda bakanlığın tarihçesine yer verilmiştir. Bakanlık kurulmadan öncesi ve kurulduğu andan günümüze kadar kurumun geçirdiği önemli dönüşümlerden, yasal süreçlerden söz edilmiştir (WEB3, 24).
Kuruluşun yükümlülükleri ve bunların kaynaklarının (mevzuat analizi) belirtilmiş olması	Stratejik Planda Bakanlığın kuruluşuna kaynaklık eden mevzuat ve bu mevzuatta yer alan yükümlülükleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca Bakanlığın görev alanına ilişkin diğer hukuk kaynaklarına da planda yer verilmiştir (WEB3, 27,28).
Kuruluşun paydaşlarının belirlenmiş olması	Stratejik Plan hazırlık sürecinde; katılımcılık ilkesi temel ilkelerden biri olarak kabul edilmiştir. Bakanlığın etkileşim halinde olduğu paydaşların belirlenmesine önem verilmiştir. Bakanlığın 22 farklı paydaşının olduğu tablolarda gösterilmiştir (WEB3, 45,46).
Paydaşların sınıflandırılmış olması	Stratejik planda bir tablo halinde gösterilen paydaşların sınıflandırılması yapılmıştır. Paydaşlar; politika belirleyici, lider, iç paydaş ve dış paydaş olmak üzere 4 temel grupta düzenlenmiştir (WEB3, 45,46).
Paydaş görüşlerinin alınmasında yöntem, zamanlama, sorumlular, raporlama ve değerlendirmeye ilişkin çerçevenin oluşturulmuş olması	Stratejik planda, plan hazırlama sürecinde paydaşların fikirlerine önem verildiği belirtilmiştir. Paydaşlara yapılan anketler ile görüşleri alınmıştır. Stratejik planda bu görüşlere yönelik birçok hususun düzenlendiği belirtilmiştir (WEB3, 45).

Tablo 2 incelendiğinde, Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Durum Analizi kriterlerine uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının İç ve Çevre Analizi Kriterleriyle Karşılaştırılması

İç ve Çevre Analizi Kriterleri	Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Kriterlere Uygunluğu
Kuruluşun örgütsel yapısı, yapılan önemli değişiklikler, gündemdeki değişim ihtiyaçları, izleme ve değerlendirme sisteminin dikkate alınmış olması	Stratejik planda Bakanlığın örgütsel yapısı detaylı bir şekilde şema halinde gösterilmiştir. Stratejik hedef kartları belirtilirken, her hedefin ihtiyaçları da planda gösterilmiştir. Stratejik plan hazırlama takviminde "izleme ve değerlendirme" sürecinden söz edilmiş ve stratejik planda, ilgili mevzuat çerçevesinde düzenlenmiştir (WEB3, 48).
Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimlerinin dikkate alınmış olması	Stratejik planda, planın hazırlandığı zamandaki mevcut personel sayısına yer verilmiştir. Bu personellerden memur statüsünde olanlarında, yaş, cinsiyet, öğrenim durumları detaylandırılmıştır. Fakat stratejik planda, personellerin deneyimlerine ilişkin herhangi bir bilgi bulunmamaktadır (WEB3, 50).

Kuruluşun teknolojik alt yapısının, teknoloji kullanma düzeyininin dikkate alınmış olması	Stratejik planda Bakanlığın sahip olduğu teknolojik imkanlara yer verilmiş, hizmet kalitesinin ve verimliliğinin üst seviyelerde olması için yeterli teknolojiye sahip olduğu ifade edilmiştir (WEB3, 51).
Mali kaynaklar, bütçe büyüklüğü, araç, bina envanteri ve diğer varlıkların dikkate alınmış olması	Stratejik planda Bakanlığın bütçe büyüklüğü ifade edilmiştir. Tahmini maliyet tabloları oluşturulmuş ayrıca her bir amaç ve hedef için gerekli maliyetler açık ve net bir şekilde ortaya koyulmuştur. "Fiziksel yapı" başlığı altında bakanlığın sahip olduğu bina, ofis, kapalı alan sayıları verilmiş olsa da bunların maddi değerlerine ilişkin herhangi bir bilgiye yer verilmemiştir (WEB3, 49,52).
Kuruluşun faaliyet alanının Dünyadaki ve Türkiye'deki durum ve gelişmeler bazında dikkate alınmış olması	Bakanlığın Stratejik planının odak noktası, gençlik ve spora yönelik faaliyetlerdir. Genç nüfusun gelişimini sağlamak, kötü alışkanlıklardan uzak tutmak, spora yönlendirmek temel amaçlarından hareketle, hem Türkiye'nin mevcut şartlarını geliştirilmek hem de uluslararası arenada yapılan çalışmaları takip etmek, uluslararası kuruluşlara katılmak Bakanlığın ana faaliyetleri kapsamında ele alınmıştır (WEB3, 10,36,71,85,91,95).
Kuruluş çevresindeki temel eğilimler ve sorunlardan kuruluşu yakından ilgilendirenler belirlenmiş ve kuruluşa etkilerinin dikkate alınmış olması	Bu konuyla ilgili stratejik planda herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır.
Ulusal Ölçekli Programların (Kalkınma Planları, Orta ve Uzun Vadeli Programlar) dikkate alınmış olması	Stratejik planda "Üst Politika Belgelerinin Analizi" başlığı açılarak Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın faaliyet alanı ile ilgili olan üst politika belgeleri incelenmiştir. Bu kapsamda; "11. Kalkınma Planı, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, 2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, 2019-2021 Yeni Ekonomi Programı, 2020-2022 Yeni Ekonomi Programı" ele alınmıştır (WEB3, 29-35).
Kuruluşun güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşılabileceği risklere ve belirsizliklere yer verilmiş olması	Bakanlığın güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek üzere iç ve dış paydaşlara anketler yapılmıştır. Onların da görüşleri alınarak güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler tespit edilmiş ve stratejik planda maddeler halinde sıralanmıştır (WEB3, 57-59).

Tablo 3 incelendiğinde, Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının İç ve Çevre analizi kriterlerine uygun bir şekilde hazırlandığı görülmektedir.

Tablo 4. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Geleceğe Bakış (Vizyon, Misyon ve Temel Değerler ile Amaç, Hedef ve Stratejilere İlişkin) Kriterleriyle Karşılaştırılması

Geleceğe Bakış Kriterleri	Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Kriterlere Uygunluğu
Misyonun, kuruluşun var oluş nedenini belirtiyor olması	Stratejik planda sunulan misyon ifadesinde, Bakanlığın var oluş nedenini açıkça belirtilmiştir (WEB3, 62).
Misyonun, kuruluşun faaliyet alanını belirtiyor olması	Stratejik planda sunulan misyon ifadesinde, Bakanlığın faaliyet alanının gençlik ve spora yönelik faaliyetler olduğu anlaşılmaktadır (WEB3, 62).
Misyonda kuruluşun sunduğu hizmetin ve/veya ürünlerin belirtiliyor olması	Stratejik planda sunulan misyon ifadesinde, Bakanlığın hizmet alanına ilişkin ipucu verilse de detaylı bir şekilde anlatılmamıştır (WEB3, 62).
Misyon ifadesinin öznlü, açık ve etkileyici olması	Misyon ifadesinin açık olduğu ve işaret ettiği amaçlar bakımından heyecan verici olduğu söylenebilecektir (WEB3, 62).
Vizyonun kısa ve akılda kalıcı olması	Stratejik planda sunulan misyon ifadesinin, bir misyon ifadesinden beklenen uzunlukta ve en azından temel çerçevesinin akılda kalabilecek şekilde dizayn edildiği söylenebilir (WEB3, 62).
Vizyonun özgün olması	Bakanlığın gelecek hedefini ortaya koyan özgün bir vizyonu olduğu söylenebilir. (WEB3, 62).
Vizyonun ilham verici ve iddialı olması	Stratejik planda sunulan vizyon ifadesindeki hedefin iddialı bir hedef olduğu söylenebilir. Kısmen ilham verdiği söylenebilir (WEB3, 62.).
Vizyonun gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlıyor olması	Stratejik planda sunulan vizyon cümlesinde, geleceğe yönelik bir idealin ifade edildiği söylenebilir (WEB3, 62).
Temel ilke ve inançların açık ve kesin bir dille ortaya konulmuş olması	Stratejik planda temel ilke ve inançlar "temel değerler" başlığı altında maddeler halinde açık bir şekilde ortaya konulmuştur. (WEB3, 63).
Kuruluşun sahip olduğu temel değerlerin; kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri destekliyor olması	Stratejik planın "Temel değerler" bölümünde gençliğin her yönü ile geliştirilmesi üzerinde durulmuş, sporun öneme dikkat çekilmiştir. Bu temel değerler, oluşturulan vizyon ile uyumludur (WEB3, 62,63).
Kuruluşun sahip olduğu temel değerlerin; kuruluşun çalışma felsefesini açıklıyor olması	Stratejik planın "Temel değerler" bölümünde yer alan ifadelerin, Bakanlığın çalışma prensiplerini desteklediği söylenebilir (WEB3, 63).

Kuruluşun temel ilkeleri, standartları ve ideallerine yer verilmiş olması	Stratejik planda “Geleceğe Bakış” ana başlığının altında; misyon, vizyon ve temel değerler yer almasına rağmen temel ilkeler şeklinde bir başlık oluşturulmamıştır. “İzleme ve Değerlendirme Sistemi” başlığı altında Bakanlığın çalışmalarının hangi mevzuatın standartlarına uygun yapılmaya çalışıldığından söz edilmiştir. Kurumun idealleri ise “Amaç ve Hedefler” başlıkları altında detaylandırılmıştır (WEB3, 61-63,65-67).
Belirtilen amaçların kurumsal misyona katkısına yer verilmiş olması	Stratejik plana göre Bakanlığın 6 temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçların stratejik planda yer alan misyona, katkıda bulunacağı görülmektedir (WEB3, 66,67).
Belirtilen amaçlar kurumsal misyon, vizyon ve temel değerler ile uyumlu olması	Stratejik planda yer alan amaçların, misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olduğu görülmektedir (WEB3, 62,66,67).
Ulaşılması hedeflenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmiş olması	Stratejik planda amaçların altında ulaşılacak istenen hedefler açıkça ortaya koyulmuştur (WEB3, 68-95).
Amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsıyor olması	Stratejik planda ortaya koyulan amaç ve hedeflerin orta vadeli olduğu belirtilmiştir (WEB3, 18).
Hedeflerin yeterince açık ve anlaşılabilir olması	Stratejik planda ortaya koyulan hedefler yeterince açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir (WEB3, 68-95).
Hedeflerin ölçülebilir olması (miktar, zaman, kalite veya maliyet)	Her hedefe yönelik performans göstergeleri ortaya koyulmuş, bu performans göstergeleri yıl ve miktar bazında detaylandırılmıştır. Ayrıca yine her hedefin tahmini maliyeti stratejik planda yer almıştır. Hedeflere yönelik kalite ölçümüne ilişkin ise herhangi bir veri planda yer almamaktadır. Buna rağmen sık sık “kalite”, “kalitenin artırılması” kavramlarına vurgu yapılmıştır (WEB3, 68-95).
Hedeflerin sonuç odaklı olması	Hedefler Bakanlığın ulaşmak istediği sonuçları yansıttığından, sonuç odaklı olduğu söylenebilecektir (WEB3, 68-95 sayfa aralığı).
Hedeflerde zaman çerçevesinin belli olması	Stratejik planda yer alan hedefler, stratejik planın kapsadığı yıllar içerisinde, her bir yıl için ayrı ayrı detaylandırılmıştır (WEB3, 68-95).
Hedeflerin; vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumlu olması	Stratejik planda Bakanlığın vizyon, misyon ve temel değerleriyle uyumlu hedefler öngörülmüştür (WEB3, 63, 68-95).
Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumlarının dikkate alınmış olması	Planda stratejik amaçlar, alt hedeflere ayrılmak suretiyle kademelendirilmiştir. Bu durum amaçlar ve hedeflerin birbirine uyumlu olduğunun bir göstergesidir (WEB3, 68-95).
Amaç ve hedeflere ulaşmakta karşılaşılan sorunları en aza indirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmiş olması	Karşılaşılabilecek problemlere karşı çözüm önerisi yer almamaktadır. Buna rağmen stratejik amaçların, hedeflerin, misyon, vizyon ve temel değerlere uygun olması problemlerin de önüne geçebilecektir (WEB3, 62,63, 68-95).
Stratejilerin amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri cevaplıyor olması	Bakanlığın amaçları ve hedefleri, ulaşmak istenilen noktaya giden yolu da tarif etmektedir (WEB3, 68-95).

Tablo 4 incelendiğinde, Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Geleceğe Bakış kriterlerine büyük oranda uygun olduğu görülmektedir. Buna rağmen stratejik planda, Bakanlığın temel ilkelerini içeren bir başlık oluşturulmamış, hedeflere yönelik kalite ölçümlerine ilişkin herhangi bir bilgi verilmemiştir.

Tablo 5. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Maliyetlendirme Kriterleriyle Karşılaştırılması

Maliyetlendirme Kriterleri	Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Kriterlere Uygunluğu
Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetlerin/projelerin ortaya konulmuş olması	Stratejik hedeflere ulaşmada kolaylık sağlayacak stratejiler ortaya koyulsa da alternatiflerin neler olabileceğine yönelik bir açıklama yoktur.
Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve öneminin belirlenmiş olması	Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetlerin rolü ve önemine dair herhangi bir bilgi bulunmamaktadır.
Her bir hedef/amaç için maliyetlerin belirlenmiş olması	Stratejik planda her bir hedef/amaç için maliyetler belirlenmiştir. Ayrıca 5 yıllık süreç içinde her yıl için ayrı ayrı yıllık maliyetlendirme yapılmıştır (WEB3, 101).
Amaç maliyetleri toplanarak stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyetinin belirlenmiş olması	Amaç maliyetleri stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyeti belirlenmiştir (WEB3, 101).

Tablo 5 incelendiğinde, Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Maliyetlendirme kriterlerine büyük ölçüde uygun olduğu görülmektedir. Buna rağmen hedefleri gerçekleştirecek alternatif faaliyetlere yer verilmemesi bu kriterler bakımından bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 6. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının İzleme/Değerlendirme Kriterleriyle Karşılaştırılması

İzleme/Değerlendirme Kriterleri	Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının Kriterlere Uygunluğu
Planda yer alan amaç ve hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğunun belirlenmiş olması	Stratejik planda her amaç ve hedeften sorumlu olan birim yazılmıştır (WEB3, 68-95 sayfa aralığı).
Sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceğinin belirtilmiş olması	Faaliyetlerin yıllık olarak gerçekleştirileceği belirtilmiştir (WEB3, 68-95 sayfa aralığı).
Performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplanması ve değerlendirilmesine dikkat edilmiş olması	Performans göstergelerinin her birinin, her altı ayda bir izleneceği ve raporlanacağı belirtilmiştir (WEB3, 68-95 sayfa aralığı).
İzleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgilerin değerlendirilerek stratejik planın gözden geçirilmesine dikkat edilmiş olması	Stratejik planın son bölümünde “ <i>İzleme sürecinde misyon, vizyon ve temel değerler doğrultusunda Stratejik Planda ortaya konulan amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ne ölçüde ulaşılabildiğinin ölçülmesi temel değerlendirme kriterini oluşturacaktır</i> ” denilerek, stratejik planın gözden geçirileceği ifade edilmiştir (WEB3, 104).

Tablo 6 incelendiğinde, Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planının İzleme/Değerlendirme Kriterlerine uygun olduğu görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Geçmişten günümüze vatandaşların kamu yönteminden talepleri sürekli artmıştır. Bugün gelinen noktada kamu yönetiminin hem sunduğu hizmetlerin yelpazesi oldukça gelişmiş hem de daha kaliteli hizmet sunma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Buna ilaveten kamu kaynakları da hızla tükenmektedir. Bu durum kaynakların daha etkin ve verimli kullanılıp, tasarruf yapmayı zorunlu kılmaktadır. Tüm bu zorluklar ile başa çıkmaya çalışan kamu yönetimi için stratejik yönetim ve stratejik planlama bir çıkış yolu olarak görülmüştür. Bu kapsamda Türkiye kamu yönetiminde başlayan reform çalışmalarından biri de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Söz konusu Kanun ile kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama zorunlu hale gelmiştir. Kamusal olarak sporun yönetiminden birinci derecede sorumlu olan Gençlik ve Spor Bakanlığı da bu Kanun gereği, stratejik planlama çalışmaları gerçekleştirmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığının 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planını 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda belirtilen kriterlere göre incelediğimiz bu çalışmada; stratejik planın kılavuzda belirlenen hususlara uygun bir şekilde hazırlandığı tespit edildi.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda yer alan kriterler altı temel başlık altında incelenmiştir. Bakanlığın stratejik planı bu başlıklardan dördüne (Hazırlık Süreci Kriterleri, Durum Analizi Kriterleri İç ve Çevre Analizi Kriterleri, İzleme ve Değerlendirme Kriterlerine) büyük ölçüde uygun olduğu görülmüştür (Tablo 1,2,3,6).

Stratejik Planlama Kılavuzu Geleceğe Bakış Kriterlerinde, kurumun temel ilkelerin yer alması ve ortaya koyulan hedeflere yönelik kalite ölçümlerinin yapılması gerektiği belirtilmiştir. Bakanlığın stratejik planında temel ilkelere ilişkin herhangi bir bölüm oluşturulmamış, kalite ölçümlerine de yer verilmemiştir. Bakanlığın temel ilkeleri stratejik planın birçok farklı bölümünde cümleler arasında geçmesine rağmen, hedeflere yönelik kalite ölçümlerine ilişkin herhangi bir veriye rastlanmamıştır

(Tablo 4). Kamu yönetiminden vatandaşların kaliteli hizmet beklentisinin her geçen gün arttığı göz önünde bulundurulduğunda, bu durum stratejik plandaki önemli bir eksiklik olarak dikkat çekmektedir. Hedeflere ilişkin kalite ölçümlerinin yapılması hedeflerin kalite standartlarının belirlenmesi, personellerin kendilerinden beklenen kalite ve performans miktarının farkına varması gibi olumlu sonuçları ortaya çıkaracağından, kamu hizmetlerinin niteliğinin artmasına da katkıda bulunabilecektir.

Maliyetlendirme kriterlerine göre hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler belirlenmelidir. Bakanlığın stratejik planında hedeflere yönelik alternatif faaliyetlere yer verilmediği görülmüştür (Tablo 5). Günümüz dünyasında iç ve dış çevre şartları hızla değişmektedir. Kamu yönetimi de yapısı gereği siyasal, ekonomik, hukuki, sosyal birçok farklı dinamikten etkilenmektedir. Bu durum yapılacak bütün planlamaların esnek ve alternatifli olmasını gerektirmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı bakanlığın stratejik planında hedeflere ulaşmada alternatif yolların belirlenmemesi bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır.

Literatürde araştırmamıza benzer diğer çalışmalar incelendiğinde, farklı kamu kurumlarında yapılan stratejik planlarda büyük ölçüde mevzuat/kriterlere uygun olduğu bildirilmiştir. Örneğin, Kerman ve ark. (2012b) Ankara, İstanbul, İzmir Belediyesi ve İl Özel İdarelerinin stratejik planlarını ilgili yönetmelik ve kılavuz (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik ve Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu) çerçevesinde analiz etmiş, çalışmamız sonuçlarına benzer şekilde maliyetlendirme kriterlerinde eksiklikler olsa da genel olarak kriterlerin karşılandığını belirtmiştir. Karasu (2012) yedi büyükşehir belediyesinin (Kayseri, Adana, İzmir, Sakarya, Samsun, Erzurum, Diyarbakır) stratejik planlarını analiz etmiş, stratejik planlarda hem birbirinden farklı hem de ortak çeşitli eksiklikler olduğunu, DPT'nin hazırladığı kılavuza rağmen planlar arasında belli bir düzeyin tutturulmadığını bildirmiştir. Altan ve ark. (2013) on altı büyükşehir belediyesinin (Adana, Ankara, Antalya, Bursa, Diyarbakır, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya, Mersin, Sakarya, Samsun) stratejik planlarını inceledikleri çalışmalarında, stratejik planların kısmi eksikliklerinin olmasına rağmen stratejik plan gereklerini önemli ölçüde karşıladığını bildirmiştir. Bağdigen ve Avcı (2013) kamu idarelerinde çalışanların görüşlerini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda stratejik planda eksiklikler tespit edildiğini bildirmiştir. Taş ve ark. (2016) Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi stratejik planını analiz etmiş ve stratejik plan gereklerini büyük ölçüde karşıladığını bildirmiştir. Kocaoğlu ve ark. (2020) üç farklı üniversitede (Gazi, Hacettepe ve Kırşehir Ahi Evran Üniversiteleri) stratejik plan analizi yaptıkları araştırmalarında, stratejik plan çalışmalarının, mevzuatta (Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plan Şablonundan, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi Taslağı) öngörülen hükümlere tamamen uygun olduğu bildirilmiştir. Stratejik plan analizi konusunda literatür incelendiğinde “misyon-vizyon” incelemeleri amaçlı bir çok çalışmanın yapıldığı, konunun önemini gözler önüne seren bir başka gösterge olmuştur (Özdem, 2011; Günay ve Dulupçu, 2015; Taş, Çiçek ve Yastioğlu, 2019).

Araştırma genel olarak değerlendirildiğinde, Gençlik ve spor Bakanlığı'nın 2019-2023 Stratejik Planının Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda yer alan kriterlere büyük oranda uyumlu olduğu, Geleceğe Bakış ve Maliyetlendirme Kriterlerinde ise kısmi eksikler olduğu ortaya çıktı. Bu eksikliklerin sonraki stratejik planlarda giderilmesiyle, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın hizmet kalitesini artıracığı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Ağırbaş, Ö., Ağgön, E. ve Hackney, A. C. (2018). Acute Effect of Extreme Sports on Serum Lipids. *International Journal of Scientific Study*, 6(1), 78.

- Ağgön, E. ve Ağırbaş, Ö. (2015). 12 Haftalık Masa Tenisi Antrenmanlarının Vücut Kompozisyonu, Anaerobik Performans ve Kas Kuvveti Üzerine Etkisi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 12-20.
- Aktan, C.C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 67-125.
- Altan, Y., Kerman, U., Aktel, M. ve Öztop, S. (2013). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyeleri Örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 111-130.
- Amis, J. ve Silk, M. (2005). Promoting Critical and Innovative Approaches to The Study of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 19(4), 355-366. <https://doi.org/10.1123/jsm.19.4.355>
- Atalı, L. (2015). Büyükşehir Belediyeleri Stratejik Planlarında Spor ile İlgili Amaç ve Hedeflerin Analizi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri*, 10(1), 48-56.
- Bağdigen, M. ve Avcı, M. (2013). Kamu İdarelerinde Stratejik Plan Uygulamasına Yönelik Ampirik Bir Analiz. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2):64 35.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Matbaası, İstanbul.
- Doğar, Y. (1997). *Türkiyede Spor Yönetimi*. Öz Akdeniz Ofset, Malatya.
- Doğu, G. (2014). *Spor Yönetimi ve Organizasyon Temelleri*, (Spor Bilimlerine Giriş, Ed: Mirzeoğlu, N.), Spor yayınevi ve Kitabevi, Ankara, 248.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetim, Kuram, Siyasa ve Uygulama*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Günay, A. ve Dulupçu, M. A. (2015). Türkiye’de 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(2):236-254.
- Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16):159-180.
- Kerman, U., Altan, Y., Aktel, M. ve Öztop, S. (2012a). Belediyelerde Stratejik Planlama: Ege Bölgesi İl Belediyeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2). 1-15.
- Kerman, U., Altan, Y. ve Öztop, S. (2012b). Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1): 89-100.
- Kocaoğlu, M., Karaman, S, Sarıgül, M. M. ve Öztaş, N. (2020). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırmalı Analizi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22 (39): 225-238.
- Koçyiğit, M. ve Yıldız, M. (2014). Yerel Yönetimlerde Rekreasyon Uygulamaları: Konya Örneği. *International Journal of Sport Culture and Science*, 2(Special Issue 2); 211-223.
- Özbaydar, S. (1983). *İnsan Davranışının Sınırları ve Spor Psikolojisi*. Altın Kitaplar Yayınevi. I. Baskı, İstanbul.
- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 11(4):1869-1894.
- Pitts, B., Fielding, L. W. ve Miller, L. K. (1994). Industry Segmentation Theory and The Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model, *Sport, Marketing Quarterly*, 3(1): 15-24.
- Seçkin Ağırbaş, İ., Erel, S. ve Belli, E. (2020). Antrenörlerin Öz Yeterlilikleri ile İletişim Becerileri İlişkisi. *Anatolia Sport Research*, 1(1), 25-36.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?(Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-115.
- Tapşın, F. O. (2018). *Sakarya Belediyelerinin Stratejik Planlarının Spor Yönüyle İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Tapşın, F. O. ve Atalı, L. (2017). Kocaeli İli Belediyelerinin Stratejik Planlarının Spor Boyutu ile İncelenmesi. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 3(Special Issue 2), 186-200.
- Taş, İ. E., Çiçek, Y. ve Koçar, H. (2016). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Plan Analizi: Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 57-76.
- Taş, M. A., Çiçek, H. ve Yastıoğlu, S. (2019). Misyon, Vizyon ve Amaçlar Bağlamında Geleceğe Bakış: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Plan Çalışmaları Örneği. *Mehmet Akif Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2):544-562.
- Tatlısu, T., Turan, M. ve Tatlısu, B. (2020). Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Anlamı Düzeylerinin Spor ve Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi (Bayburt Üniversitesi Örneği). *Anatolia Sport Research*, 1(1), 37-48.

TDK. (2020). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük

Tokat, F. ve Ağgön, E. (2020). Kano Sporcularının Bazı Fiziksel ve Fizyolojik Özellikleri ve Solunum Parametrelerinin İncelenmesi. *Anatolia Sport Research*, 1(1):49-53.

Ugboro, I., Obeng, K. ve Spann, O. (2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Administration & Society*, 43 (1), ss. 87-123

WEB1- <https://gsb.gov.tr/> (Erişim Tarihi 11.02.2021)

WEB2.http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf (Erişim Tarihi 02.02.2021)

WEB3-<https://gsb.gov.tr/public/edit/files/strateji/2019-2023-Stratejik-Plan%C4%B1.pdf> (Erişim Tarihi 03.02.2021)

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.