

BÖLÜM 31

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

Uğur ÖZER¹

GİRİŞ

Strateji, uygulamaların, davranışların ve faaliyetlerin arka planındaki nedendir. Stratejiler faaliyetlere ve davranışlara yol çizer ve yön gösterirler. Stratejinin kendisi bir fiil değil, fiilin nedenidir. Stratejik planlama ise stratejiyi oluşturma, formüle etme ve örgütün yönünün tayin etme sürecidir. Stratejik planlamanın çıktısı da stratejidir. Örgütsel planlama anlayışı günümüze kadar değişik aşamalardan geçmiştir. Strateji ve planlama kavramları, ayrı ayrı olarak çok eski tarihlerden beri kullanılıyor olsa da stratejik planlama yaklaşımının bilimsel temellere dayalı olarak kavramlaşması 1970’li yıllarda gerçekleşmiştir. 1980’lere gelindiğinde ise kuruluşların iç ve dış çevreleriyle sürekli bir alış veriş içinde oldukları bilinci gelişti ve çevre unsurlarının kuruluşlar üzerinde belirleyici olduğu anlaşıldı. Zamanla stratejilerin çevresel değişimlere göre değerlendirilmesi ve alınan geri bildirimlerle kuruluşların kendilerini yeniden şekillendirmesi gereği fark edildi. Bunun sonucunda stratejilerin yalnızca tasarlanması ve uygulanması değil, aynı zamanda izlenmesi, değerlendirilmesi ve yeniden ele alınması gerekliliğine dayalı, sürekli olarak işleyen bir süreç ortaya konuldu. Bu süreç ise stratejik yönetim sistemini ifade etmektedir (Erkut, 2009).

Stratejik yönetim, uzun dönemli çaba isteyen ve örgütteki tüm kademelelerin katılımını gerektiren bir yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilen kurumlar amaçlarına daha kolay ulaşabilir ve rekabette öne geçerek hedef kitesini memnun edebilirler. Dolayısıyla kurumlar “strateji”yi öncelikli bir konu olarak kabul etmeli ve örgüt yapısını stratejik yönetim anlayışına uygun bir şekilde tasarlamalıdır (Çetin, 2005).

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Spor Yönetimi Programı, uguerozer84@hotmail.com

Kamu yönetiminde, etkinlik ve güvenilirlik oluşturmada da stratejik yönetimin rolü son yıllarda oldukça önem kazanmıştır (Drumaux & Joyce, 2018). Kamu kuruluşlarının faaliyetlerinin sınırları her geçen gün genişleyerek daha sıkı bir şekilde birbirine bağlı hale gelmiştir. Bu nedenle herhangi bir unsurdaki değişiklik, tüm sistemi etkileme potansiyeline sahiptir. Bu belirsizlik ve bağlantılılığın etkilerinin en aza indirilmesi için kamu kuruluşlarının yapması gerekenler şunlardır (Bryson, 2004):

- Kamu kuruluşlarının daha önce hiç olmadığı kadar stratejik düşünmeyi ve hareket etmeyi öğrenmesi gereklidir.
- Kamu kuruluşları değişen koşullarla başa çıkabilmek için etkili stratejiler geliştirmelidir.
- Kamu kuruluşlarının stratejilerinin benimsenmesi ve uygulanması adına zemin hazırlamak için gerekli ortam oluşturulmalıdır.
- Kamu kuruluşlarının arzu edilen stratejileri benimseme ve uygulama sırasında yeterince büyük ve güçlü gruplar ve birliktelikler kurmaları gerekir.

Kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışının bilinçli ve istikrarlı bir şekilde uygulanması kamu hizmetlerinde değişim, gelişim ve kalite artışı sağlayarak toplumsal memnuniyet düzeyini yükseltecektir.

STRATEJİK YÖNETİM

Strateji, örgütlerin amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirlemelerini sağlayan, nihai sonuca odaklanan, uzun vadeli ve dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Tokgöz, 2018).

Strateji, bir örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını tanımlayan politikalar, programlar, amaçlar, kararlar, eylemler veya kaynak tahsislerinin bir modelidir. Stratejiler seviyeye, işleve ve zaman çerçevesine göre değişir. Kuruluşlar, belirledikleri sorunlarla başa çıkmak için stratejiler geliştirir (Bryson, 2004).

Örgüt yönetimi açısından değerlendirildiğinde, strateji kavramının aşağıdaki özellikleri ön plana çıkmaktadır (Moseley, 2018):

- Strateji örgütlerin yönünün belirlenmesini amaçlar ve kuruluşların uzun vadeli refahını etkiler.
- Strateji gün, hafta veya ay gibi kısa süreçlerden çok, yıllar ile ifade edilebilecek uzun bir zaman dilimini kapsar. Tipik bir stratejik plan, gelecekte beş veya daha fazla yıl içinde gerçekleştirilecek hedefleri belirleyebilir.

- Strateji organizasyonun tek bir bileşeninden ziyade, tamamını kapsar.
- Strateji, kuruluşun kaynaklarını ve yeteneklerini en üst düzeyde kullanmasını ve bunlardan tam kapasiteyle yararlanmasını sağlar.
- Strateji, kurum misyonu ile iç ve dış çevre arasında mümkün olan en iyi uyumu oluşturmayı amaçlar.
- Stratejik kararlar alınırken büyük miktarda kaynak ihtiyacı doğar ve bu kararların geri alınması güçtür.
- Oluşturulan stratejiye karşı örgütün kararlılığı ile stratejiyi gerçekleştirme-ye yönelik isteksizlik başarıyı belirler.
- Örgütler rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteriyorsa, oluşturulan strateji ile rakiplere karşı avantaj elde etmek hedeflenir.
- Bir organizasyon veya iş birimi normalde kaynaklarını ve enerjisini sadece birkaç farklı stratejiye odaklayabilir.
- Stratejiler geleceğe yöneliktir ve belirsizliği ve riski içinde barındırır.
- Strateji, organizasyonu şu anda yapmadığı bir şeyi yapmaya işaret eder. Bu kaçınılmaz olarak operasyonların birçok alanında derin değişimler gerektirir.
- Başarılı bir strateji, işbirlikçi bir çalışmanın sonucudur.

Örgütler, strateji belirleyerek değişim doğrultusunda bir adım atmış olacak ve yeni hedeflerine yönleneceklerdir. Stratejisi olmayan veya stratejilerini belirlemeyen örgütler için gelecek planlanmamış ve belirsiz kalmış olacaktır. Bu durumun sonucunda da başarısızlık söz konusu olabilecektir. Stratejik yönetim anlayışını benimsememiş örgütlerde kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması mümkün olmayacaktır (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan fonksiyonları gerçekleştirebilmek için gerekli olan kararların belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sanatı ve bilimidir. Stratejik yönetim, örgütsel başarıyı sağlamak için üretim, muhasebe, finans, pazarlama, operasyonlar, araştırma-geliştirme (Ar-Ge), bilgi sistemleri ve genel olarak yönetimi bütünlüştürmeye odaklanır (David & David, 2017).

Stratejik yönetim, strateji geliştirmek ve uygulamak isteyen kurumlar için uygun bir yönetim modelidir. Stratejik yönetim kuruluşu ve faaliyet gösterdiği çevrenin analiz edilmesine, stratejik yaklaşımların planlanmasına ve değişimin gerçekleştirilmesine yardımcı olarak, etkili kararlar alınabilmesi için ihtiyaç duyulan araçları sağlar (Williams, 2009). Stratejik yönetim modelinde orta ve uzun vadeli gelecekteki amaçlara yönelik yönetim planlanması ve kararların

alınması söz konusudur. Alınan kararlar ile geleceğin öngörülmesi ve kuruluşun karşılaşılabileceği gelişmelere dair bir vizyon veya öngörünün oluşturulması sağlanır (Morden, 2007).

Stratejik yönetimin amacı, kurumsal performansın artırılarak etkinlik ve verimliliğin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim örgütlerin iç ve dış çevresini değerlendirebilmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir ve ekip çalışması ile örgütsel hedeflere ulaşılmasını hedefler. Stratejik yönetim, örgütlerde ortak bir amaç doğrultusunda, çevreyle uyumlu bir şekilde faaliyette bulunarak, iç ve dış paydaşların beklentilerine karşılık verebilme, kurumsal faaliyetleri değerlendirebilme, kurumun geleceği öngörebilmesini sağlama ve nihayetinde yönetim kalitesini artırabilme olanağı sağlamaktadır (Çetin, 2005).

Stratejik yönetimin temel sorumluluğu örgütlerin üst kademe yöneticilerinde bulunmaktadır. Üst kademe yönetim dışında kalan yöneticiler ise, strateji belirlemek yerine işlevsel, taktiksel veya operasyonel düzeydeki stratejileri uygulamada katkı sağlarlar (İşcan, 2000). Stratejik yönetim, örgütlerin uzun vadeli amaçlarıyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetime ilişkin üst kademe yönetim tarafından yapılan her türlü girişim, örgütün geleceğine yönelik olmalıdır. Mevcut yapılanmanın ve geçmişteki birikimlerin etkili bir şekilde analiz edilmesi, stratejik yönetimin karar altyapısını hazırlamaktadır. Bu noktada, örgütteki tüm birimlere düşen sorumluluk ise, üst yönetim tarafından belirlenen stratejileri gerçekleştirmeye çalışmak olmalıdır (Asunakutlu & Coşkun, 2000).

Stratejik yönetim anlayışında örgütler bir sistem olarak ele alınır ve bu sistemin bütün parçaları dengeli ve etkin bir şekilde çalıştırılmak zorundadır. Ancak, dinamik bir ekonomik ortamda, sürekli iç ve dış çevresel etkiler altında kalan örgüt çalışanları üzerine ayrı bir yoğunlaşma gerekmektedir. Aksi halde çalışanların sisteme uyum sağlayamaması söz konusu olabilecektir (Asunakutlu & Coşkun, 2000).

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim, kuruluşların uzun vadeli politikalarının belirlenmesi ve yönetilmesi konusunda önemli bir uygulama olarak örgütlerin geleceklerini doğrudan etkilemektedir. Stratejik yönetim, bir kurumda belirlenen stratejik amaçları, belirlemeye, gözden geçirip güncelleştirmeye ve denetlemeye yönelik sistematik bir yaklaşım ile yönetim süreçlerinin tümünü bütünleştirmektedir (Durna & Eren, 2002).

Stratejik yönetim süreci dört temel adımı içerir (Bryant, 1997):

1. Mevcut durumun değerlendirilmesi (Stratejik analiz).
2. Strateji geliştirme ve karar alma.
3. Kararların ve stratejilerin uygulanması.
4. İlerlemenin ölçülmesi ve sürecin denetimi.

Mevcut durumun değerlendirilmesi aşamasında örgütün dış çevresinden kaynaklı fırsat ve tehditler ile iç çevre kaynaklı güçlü ve zayıf yönler belirlenir. Bu analizlerin yapılmasındaki amaç örgütün geleceği açısından önem taşıyan stratejik faktörlerin tespit edilmesidir (Efil, 2015). Bu aşamada etkin bir bilgi yönetimi sistemi kurularak sistematik bir biçimde bilgi toplanması, toplanan bilgilerin düzenlenip raporlaştırılarak çalışanlara sunulması ve örgütte bir öğrenme kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Çetin, 2005).

Strateji geliştirme kapsamında misyon ve vizyonun oluşturulması, uzun vadeli amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, alternatif stratejilerin geliştirilmesi ve izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi faaliyetleri yürütülür. Strateji geliştirme aşamasında hangi işlerin gerçekleştirileceği, hangi işlerin yapılacağı, kaynakların hangi şekilde kullanılacağı, faaliyet alanının genişletilip genişletilmeyeceği ve uluslararası alanda ne gibi faaliyetler yürütüleceği gibi konular da ele alınır. Strateji geliştirme aşamasındaki kararlar, örgüt kaynaklarının uzun bir süre boyunca belirli yatırımlara bağlanması anlamına gelir. Dolayısıyla mevcut kaynakların, en fazla yarar sağlayan alternatiflere yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuda üst kademe yöneticilerin kararları kaynakların doğru kullanılıp kullanılmayacağını da belirler (Ulukan, 2018).

Kararların ve stratejilerin uygulanması aşamasında program, bütçe ve prosedür gibi planlama türlerine başvurulmaktadır. Programlardan prosedürlere doğru gidildikçe genelden özele doğru planlamalar izlenmektedir. Programlar amaçlara ulaşmak için yürütülecek faaliyet aşamalarını gösteren planlardır. Bu plan türleri örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yürütülen aşamaları ve faaliyetlerden sorumlu olacak kişi ve birimleri göstermektedir. Bütçeler finansal bilgileri içeren planlardır. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için tahsis edilen kaynaklar ve gelir/gider bilgileri bütçelerde yer alan mali tablolarla yer alır. Prosedürler ise bir işin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için yapılması gereken işleri belirten resmi kurallar dizisidir (Keskin, 2018).

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması ilerlemenin ölçülmesi ve denetimdir. Bu adımda stratejik uygulamalar belirli aralıklarla değerlendirilir. Değer-

lendirme ve denetim stratejik amaçların ve hedeflerin başarımlarının ölçülmesi ile gerçekleştirilir. Bu süreci performans denetimi olarak da nitelendirmek mümkündür. Performans denetimi yapılabilmesi için standartların ve ölçütlerin önceden belirlenmesi gerekir ve denetimin sürekliliği esastır. Belirlenen ölçütler ile standartlar kıyaslanarak performans düzeyi tespit edilebilir (Söyler, 2007).

Stratejik yönetim, bir defa uygulanan bir süreç değildir ve sürekliliği gerektiren dinamik bir yönetim anlayışıdır. Yöneticiler çevresel değişimlere ayak uydurmalı ve planlarını değişimlere uygun şekilde revize etmelidir (Akgemici, 2019).

Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları, genellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak kimi araştırmacılar stratejik yönetim uygulamalarını stratejik planlama anlayışının daha gelişmiş bir şekli olarak değerlendirmektedir (Erkan, 2008).

Kamu sektöründe ise stratejik planlama kavramı, stratejik yönetim kavramından daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Stratejik planlama, analiz ekonomisine vurgu yapan resmi bir planlama sürecini ifade etmektedir. Kamu sektöründe stratejik planlama teriminin kullanılmasının nedeni, özel sektörün çoktan geçmiş olduğu, stratejik yönetimden daha önceki bir aşamayı yansıması olarak yorumlanabilir (Toft, 2000).

Stratejik planlama, kamu yöneticilerine stratejik düşünme, stratejik öğrenme ve stratejik hareket etme konusunda yol gösterici niteliğe sahiptir ve bir organizasyonun ne için oluşturulduğunu, hangi tür faaliyetler yaptığını ve bu faaliyetleri neden yaptığını yönlendiren ve şekillendiren temel kararlar almaya ve eylemler üretmeye yönelik disiplinli bir çabadır. Stratejik planlama, etkili bir şekilde bilgi toplamayı, izlenecek misyonun ve ele alınacak konuların açıklığa kavuşturulmasını, stratejik alternatiflerin geliştirilmesini ve araştırılmasını ve mevcut kararların gelecekteki etkilerine vurgu yapılmasını gerektirir. Stratejik planlama, iletişim süreçlerini ve katılımı kolaylaştırarak, rasyonel karar vermeyi teşvik eder. Ayrıca yönetsel başarı düzeyini yükseltir ve hesap verebilirliği sağlar (Bryson, 2004).

Kamusal ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması, kamu idarelerinin faaliyetlerinin planlı bir biçimde

yerine getirilmesiyle mümkün olacaktır. Kamu kurumlarında uygulanan stratejik yönetim süreci, kuruluşların orta ve uzun vadedeki önceliklerinin belirlenmesi, bütçelerinin hazırlanması ve uygulaması süreçlerinde mali disiplinin sağlanması, mevcut kaynakların stratejik önceliklere uygun olarak dağıtımı ve bunların etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının takip edilmesi ve tüm bu işlemler hakkında hesap verebilme sorumluluğunun geliştirilmesine temel oluşturmaktadır.

Stratejik planlama kamu hizmetlerinin planlı olarak sunulması, politikaların geliştirilmesi, belirlenen politikaların programlar ile bütçelere dayandırılması ve tüm bu uygulamaların etkili bir biçimde izlenip değerlendirilmesini sağlayan temel bir araçtır. Stratejik planlama aracılığıyla kamu mali yönetiminde etkinlik sağlarken, kamu idarelerinin kurumsal kültür oluşturmaları ve kuruma özel bir kimlik geliştirmesi de sağlanmaktadır.

Ulusal düzeyde oluşturulan Cumhurbaşkanlığı programları, kalkınma planları, kamu kurumlarınca hazırlanan stratejik planlar ve programlar, bölgesel planlar ile il gelişim planları ve sektörel bazlı planlar ülke genelinde planlama, uygulama ve denetim süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırarak kaynakların rasyonel bir şekilde kullanımına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlar, idareler tarafından gerçekleştirilmesi gereken yükümlülükler ile kurumsal gelişimi sağlamaya yönelik hedeflerin yerine getirilmesine hizmet etmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kaynaklarının ekonomik, etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak, hesap verebilirliğin ve mali şeffaflığın sağlanabilmesi amacıyla 2003 yılında çıkarılmıştır. Kanun ile kamu kurumlarının malî yapısı, işleyişi ve yönetimi, bütçelerinin hazırlanıp, uygulanması ve tüm malî işlemlerinin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve malî denetim usulleri düzenlenmiştir. Tüm bu düzenlemeler stratejik planlama sayesinde asgari seviyede kamusal kaynağın kullanılmasını, hedeflenen sonuçlara ulaşılmasını ve toplumun istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek azami etkinin oluşturulmasını amaçlamaktadır (SBB, 2021).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda stratejik plan, *“Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”* olarak tanımlanmıştır.

Kamu idareleri tarafından hazırlanan stratejik planlar, faaliyet raporları

ve performans programlarına ilişkin usul ve esaslar, 2021 yılında çıkarılan, “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile belirlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre (Madde 7-8):

- Kamu idarelerinin stratejik planları kendi çalışanları tarafından hazırlanır.
- Stratejik planlar, faaliyet raporları ve performans programı, stratejik yönetim döngüsü ile bütünlük oluşturacak biçimde hazırlanır ve uygulanır.
- Stratejik planların hazırlanması aşamasında; kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresi hizmetlerinden faydalananların, ilgili sivil toplum kuruluşlarının ve diğer paydaşların katılımları sağlanmalı ve katkıları alınmalıdır.
- Taşra teşkilatı bulunan idareler, stratejik plan hazırlık süreçlerine taşra teşkilatlarını da dâhil etmelidir.
- Stratejik plan çalışmaları, bakanın veya bir üst yöneticinin başkanlığında, bütün birimlerin katılımı ve katkılarıyla strateji geliştirme birimlerinin koordinatörlüğünde yerine getirilmelidir.
- Stratejik plan hazırlık ve uygulama süreçlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesi bütün birimlerin sorumluluğundadır.
- Uzun süreli analiz ihtiyacı olan konular için hazırlık süreci öncesinde özel bir çalışma yürütülmelidir.
- Stratejik plan sürecinde bütün birimler birbirleriyle uyum ve işbirliği içerisinde koordine bir şekilde çalışmalıdır.
- Stratejik planlar hazırlanırken Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile işbirliği sağlanmalıdır.
- Kamu kurumlarının stratejik planları; 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna, stratejik planlamaya ilişkin rehberlere ve tebliğlere uygun olarak hazırlanmalıdır.

Stratejik plan hazırlama süreci, stratejik plana ilişkin genelgenin yayımlanması ile başlar. Bu genelgede; çalışmaların strateji geliştirme birimi koordinasyonunda yürütüleceği ve takibinin yapılacağı hususuna değinilir. Ayrıca stratejik planlama ekibinde yer alanlar ile ilgili birimlerde görevlendirilen üyeler ve Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerine yer verilir. Stratejik planlama ekibi, genelge yayımlandıktan sonra iki ay içerisinde, stratejik planlama

sürecindeki aşamalar ve bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile birlikte sorumlu kişiler ve birimler, aşamaların ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri belirten zaman çizelgesi ve stratejik planlama ekibi üyelerinin isimlerini içeren bir hazırlık programı oluşturur. Stratejik planlama hazırlık programı idare içerisinde duyurulur ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na bilgi olarak gönderilir. Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik plan süreçlerinin ana aşamalarını ve temel çıktılarını kontrol eder. Kamu idareleri stratejik planlarını beş yıllık bir dönem için hazırlamaktadır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Stratejik Yönetim Uygulamaları

Gençlik ve Spor Bakanlığı 03.06.2011 tarihinde çıkarılan 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kurulmuştur. Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçilmesi ile birlikte 638 sayılı KHK yürürlükten kaldırılmıştır. Günümüzde Gençlik ve Spor Bakanlığının görev, yetki ve sorumlulukları 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile düzenlenmiştir. Bu kararnameye göre Bakanlığın ana hizmet birimlerinden olan Strateji Geliştirme Başkanlığı stratejik yönetim uygulamalarından sorumludur.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı

Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın misyonu:

“Bakanlığımız amaç ve hedefleri doğrultusunda; mali ve mali olmayan iş süreçlerinin koordinasyon ve kontrolünü sağlamak, hesap verme sorumluluğunu yerine getiren bir yapı oluşturarak bakanlık faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini artırmak” olarak belirlenmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın Vizyonu:

“Bakanlığımıza yol göstericilik ve danışmanlık çalışmaları kapsamında yön veren ve bu özelliğiyle örnek gösterilen bir Strateji Geliştirme Başkanlığı olmak” olarak belirlenmiştir (Web 1).

1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne göre Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının görev ve yetkileri şunlardır:

- a) 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanununun 15 inci maddesi, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ve diğer mevzuatla malî hizmetler birimlerine verilen görevleri yapmak,
- b) Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, bu maddelere ek olarak aşağıda sıralanan görevleri yapmakla yükümlüdür (Web 2):

- Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, Cumhurbaşkanlığı programı ve yıllık programlar çerçevesinde, Gençlik ve Spor Bakanlığının orta ve uzun vadeli stratejilerini ve politikalarını belirlemek ve bu amaçla ihtiyaç duyulan çalışmaları yapmak.
- Bakanlık hizmetlerinin geliştirilebilmesi ve performansın artırılması amacıyla veri toplamak ve toplanan verileri analiz etmek, yorumlamak.
- Bakanlığın görev alanı içerisindeki konularda kalite ve performans ölçütleri geliştirmek ve bunlara yönelik diğer görevleri yürütmek.
- Bakanlığın hizmet ve faaliyetlerine ilişkin istatistiksel bilgilerin tutulmasına yönelik görevleri yerine getirmek.
- Bakanlığın görev alanı içerisindeki konularda, hizmet ve faaliyetleri etkileyecek dış faktörleri inceleyerek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin ve faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini analiz etmek.
- Bakanlığın stratejik planının ve performans programının hazırlanması aşamalarında koordinasyon sağlamak ve bunların sonuçlarının konsolide edilmesine ilişkin çalışmaları yürütmek.
- Bakanlığın Strateji Geliştirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek.
- Bakanlık bütçesini, izleyen iki yılın bütçe tahminleri ile birlikte, stratejik plana ve yıllık performans programına uygun bir biçimde hazırlayarak, Bakanlığın hizmet ve faaliyetlerinin bu bütçelere uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak.
- Bakanlığın bütçe kayıtlarını tutarak, bütçeye ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve malî istatistikleri hazırlamak.
- Belirlenen bütçe ilkeleri ve esaslarına uygun olarak, detaylı harcama programını hazırlayarak, ödeneğin ilgili birimlere aktarılmasını sağlamak.
- Bakanlığın yatırımlarına ilişkin programın hazırlanmasını ve koordinasyonunu sağlamak. Bu programların uygulama sonuçlarını takip etmek ve yıllık olarak yatırım değerlendirme raporu hazırlamak.
- Harcama birimlerince hazırlanmış olan birim faaliyet raporlarını esas alarak Bakanlığın faaliyet raporunu hazırlamak.
- Bakanlığa ait olan ve diğer idarelere ilişkin, takip edilmesi gereken malî işleri ve işlemleri yürütmek ve sonuçlandırmak.

- Mülkiyeti Bakanlığa ait olan veya Bakanlığın kullanımında bulunan taşınurlara ilişkin göstergeleri düzenlemek ve taşınır kesin hesabını hazırlamak.
- Ön malî kontrol faaliyetini yürütmek.
- Malî konularla ilgili mevzuatın uygulanması esnasında üst yöneticilere ve harcama birimi yetkililerine gereken bilgileri sağlamak ve danışmanlık hizmeti yürütmek.
- Başkanlığın görev alanına ilişkin mevzuatı incelemek ve gerektiğinde ilgili birimlerle koordine bir biçimde mevzuat teklifleri hazırlamak.
- İç kontrol sisteminin kurulmasına, belirlenen standartların uygulanmasına ve geliştirilmesine ilişkin çalışmalar yürütmek. Üst yönetim kademelelerinin iç denetime yönelik işlevlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için gerekenleri yapmak.
- Özel gelirleri takip ederek hesap kayıtlarını tutmak. Gelirlere ilişkin verileri toplamak, raporlamak ve değerlendirmek.
- Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik kapsamında kamu zararları ve kamu alacaklarına yönelik iş ve işlemleri yapmak.
- Bakan veya Başkanlığın bağlı olduğu Bakan Yardımcısı tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Stratejik plan hazırlanması, faaliyet raporları ve performans programları ile bütçe çalışmalarının yapılması, iç kontrol ile kurumsal mali durum ve beklentiler raporları vb. hizmetleri başkanlığa bağlı birimler (Şekil 1) yerine getirmektedir (Web 3).



Şekil 1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Teşkilat Şeması

Stratejik Yönetim ve Hizmet Kalite Standardı Oluşturma Daire Başkanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın stratejik yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesinde destek sağlayan birimdir. Bu birimin ana görevi Bakanlığın orta ve uzun vadeli stratejilerini ve politikalarını belirleyerek bunlara ilişkin gerekli çalışmaları yapmaktır. Bu birim stratejik plan hazırlanmasına yönelik programları oluşturur, stratejik planlama çalışmalarını koordine eder ve stratejik plan süreci içerisinde ihtiyaç duyulan eğitim, danışmanlık ve destek hizmetlerini sağlayarak, Bakanlık faaliyetlerine ilişkin verileri toplar, tasnif eder, analiz eder ve istatistik çalışmaları ile ilgili danışmanlık hizmetlerini yürütür. Bakanlığın faaliyet raporunu ve mali durum raporlarını ve tablolarını hazırlayarak, performans programı hazırlıklarının koordinasyonunu sağlamakta birimin görevleri arasındadır. Ayrıca Bakanlığın ana hizmet birimlerinden olan Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü'nün hizmetlerinin etkinliği ve verimliliğine yönelik standartların, birimlerle birlikte oluşturularak, kamu hizmetlerinin sunumu, takibi, memnuniyeti ve değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Bakanlığın hizmetlerini etkileyecek dış faktörlerin incelenerek, yeni hizmet fırsatlarının belirlenmesi, etkinlik ve verimliliği engelleyebilecek tehditlere karşı önlem alınması da birimin sorumluluklarındandır.

Bütçe ve Kesin Hesap Daire Başkanlığı, gelecekte ihtiyaç duyulacak tahmini rakamlar ile Gençlik ve Spor Bakanlığı bütçesini, stratejik plana ve yıllık performans programlarına uygun bir şekilde hazırlayarak, kayıtlarını tutan ve faaliyetlerin bunlara uygunluğunu izleyen ve değerlendiren birimdir. Bütçe uygulama sonuçları birim tarafından hazırlanan raporlar ile sunulur. Uygulamada ortaya çıkan veya gelecekte çıkabilecek sorunları önleyici ve etkinliği artırıcı tedbirler almak birimin görevleri arasındadır. Bu birim bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programlarını da hazırlayarak ödeneklerin ilgili birimlere aktarılmasını sağlar. Ayrıca Bakanlık yatırımlarına ilişkin koordinasyonu sağlama, uygulama sonuçlarını izleme ve bunlara ilişkin raporları hazırlama görevleri vardır.

İç Kontrol Daire Başkanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın iç kontrol sisteminin oluşturulması, iç kontrole ilişkin standartların belirlenmesi, uygulanması ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürüten birimdir. İç Kontrol Daire Başkanlığı'nın Bakanlık hizmetlerine ilişkin konularda ihtiyaç duyulan her türlü yöntem, süreç ve işleme ilişkin standartları hazırlamak, iç kontrol sistemi ile ilişkili eğitim ve danışmanlık hizmeti sunmak, Bakanlığın ön mali kontrol

görevini yürütmek, iç ve dış denetim raporlarına ilişkin işlemleri yapmak, Bakanlığın belirlenmiş amaçları ile uygulama sonuçları arasındaki farklılığı giderici ve etkililiği artırıcı tedbirler önermek gibi görevleri bulunmaktadır.

Koordinasyon ve Ar-Ge Daire Başkanlığı'nın, yönetim bilgi sisteminin geliştirilmesi ve sistemlere ilişkin analiz çalışmalarını yürütmek, araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütmek, eylem planlarının takibini ve koordinasyonunu sağlamak, soru önergelerinin cevaplandırılmasına ilişkin iş ve işlemleri koordine etmek, Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) başvurularını cevaplamak, Bakanlık bilişim sistemleri ile ilgili sistemler arasında entegrasyon ve koordinasyon sağlanarak gerekli veri girişi işlemlerini yapmak gibi görevleri bulunmaktadır.

İl Müdürlükleri ve Planlama Daire Başkanlığı'nın Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı il müdürlüklerinin bütçesini hazırlamak, bütçe işlemlerini ve mali işlemlerini yapmak, faaliyetlerini izlemek ve değerlendirmek, bilgi sistemlerini kurmak, geliştirmek, iş ve işlemlerini yürütmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı ise Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın hizmet ve görevlerinin gerçekleştirilmesine yönelik ihtiyaçların sağlanması ile Başkanlık personeline ilişkin işlemleri gerçekleştirir. Ayrıca bu birim Bakanlığın hizmetlerine yönelik iş ve işlemlerde, etkinlik ve verimliliğin sağlanarak kalite artışının gerçekleştirilmesi amacıyla, Bakanlık merkez birimleri, il müdürlükleri ve bağlı tüm tesis ve işletmelerde kalite standartlarının belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarını yürütür (Web 4).

SONUÇ

Günümüzün hızlı değişimleri kurumları uzun vadeli önlemler almak için zorlamaktadır. Uzun vadeli etkili bir yönetim için ise stratejik yaklaşımlar uygulamak önem kazanmaktadır. Yönetimin temel görevi, çalışanları ortak amaç doğrultusunda etkili bir şekilde yönlendirmektir. Ancak uzun vadeli amaçlarda başarıyı artırmak için stratejik yönetim uygulamaları etkili bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Stratejik yönetim yaklaşımında kurumsal başarının sürekli olarak değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, ortaya çıkan sorunların geçici tedbirlerle değil, etkili ve kalıcı çözümlerle giderilmesi ve hızlı değişimler karşısında uyum sağlanması gerekmektedir. Diğer yandan, kalite arayışının arttığı bir dünyada, mal ve hizmet üretiminde etkinlik ve verimliliği sağlamak

zorunda olan yöneticilerin, stratejik yönetim kural ve ilkelerini dikkatli bir şekilde uygulaması önem arz etmektedir (Bircan, 2002).

Stratejik yönetim anlayışı en üst kademedan en alt kademeye kadar belirlenmiş hedeflere istekle yönelen, katılımcı bir personel kadrosunu gerektirmektedir. Dolayısıyla üst yönetim kademelerinin stratejik bir bakış açısına sahip olması gerekirken, alt düzeydeki personel için de uygulama süreçlerinin sahiplenilmesi ve dikkatle yerine getirilmesi önemli bir başarı kriteridir. Yasal düzenlemelerin zorunlu kılması sonucu hazırlanan stratejik planlar, stratejik yönetim anlayışının kurum kültürü olarak benimsenmediği kurumlarda, matbu bir evrak olmaktan öteye geçemeyecektir (Güngör & Kutlu, 2018).

Stratejik yönetim, kamu kurumlarında da uzun vadeli amaçların ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan yol ve yöntemlerin belirlenmesi için kararlar alınması, uygulanması ve süreçlerin denetlenmesi adına geliştirilmesi ve uygulanması gereken bir yönetim modelidir. Ancak kamu kurumları açısından stratejik yönetim uygulamaları zor bir süreçtir ve stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve hazırlanan stratejik planların uygulanmasının kolay bir şekilde gerçekleştirilemeyeceği söylenebilir. Bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi yöneticilerin ve stratejik yönetim ekibinin yetkinliğine bağlıdır.

Kamu kuruluşlarında stratejik yönetimin ve stratejik planlamanın başarıyla uygulanabilmesi, kurum performansına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu katkılar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2003).

- Kuruluşlarda oluşturulan plan, program ve bütçe ilişkisini güçlendirme fırsatı sunacaktır.
- Kuruluşlarda etkin bir yönetim ve harcama düzeninin oluşturulmasına imkân sağlayacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan, kısa vadeli, anlık işlere yoğunlaşmaları yerine, orta ve uzun vadeli, somut hedeflere odaklanmaları sağlanacaktır.
- Kuruluşlarda uzak görüşlülük ile sürekli gelişim, gelişmelere göre kendini sürekli yenileme, hizmet kalitesini, etkinliğini ve çeşitliliğini sürekli güncelleme anlayışını geliştirecektir.
- Kuruluşlarda performans göstergelerinin oluşturulma zorunluluğu sayesinde bütün planlama ve uygulama faaliyetlerinde etkinlik, verimlilik, ka-

tılımcılık, yerindelik, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunun oluşması sağlanacaktır.

- Kuruluşların faaliyetlerinin izlenmesi ve denetimi kolaylaşacaktır.
- Kuruluşlarda sistematik olarak veri toplanması ve sonuçların analiz edilmesi alışkanlığını kazandırılacaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi yani yönetim anlayışını geliştirecektir.

Kamu kurumları açısından stratejik yönetim uygulamalarının denetlemesi özel sektör kuruluşlarına göre daha zor olmaktadır. Kâr amacıyla faaliyet yürüten özel sektör kuruluşları için kârlılık oranı önemli bir denetleme ölçütüdür. Kamu kurumları ise kâr amacı ile faaliyet yürütmediği için denetleme açısından geçerli ölçüt sunulan hizmet miktarı olabilir (Güner, 2005). Bunun dışında kamu sektöründeki strateji, genellikle siyasi süreci tatmin edecek hedeflere ulaşmaya ve vergi mükelleflerini güvence altına almak için göze çarpan hizmetler aracılığıyla bütçelerini kullanmaya odaklanır. Siyasi baskılar genellikle seçmen desteğini kazanmak için önceliklerde değişikliklere ve stratejik planlama yerine daha kısa vadeli bir bakış açısına yol açar (Williams, 2009). Bu tür bir yönetim anlayışı da hizmet kalitesinin ve faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin düşmesine sebep olabilmektedir.

Ülkemizdeki spor politikalarını belirleyen ve sporun yönetimindeki en üst otorite olan Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından stratejik yönetim anlayışının tüm yönleriyle benimsenmesi ve belirlenen planların etkin bir şekilde uygulanması, hizmet kalitesi ve verimliliği açısından önemli bir konudur.

KAYNAKÇA

- Akgemici, T. (2019). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Asunakutlu, T. & Coşkun, B. (2000). Stratejik yönetimde örgütün rolüne ilişkin bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4), 19-27.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayı*, 11-19.
- Bryant, S. (1997). Strategic management: Developing and realizing a strategic vision. *Public Management*, October, 28-32.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3 ed.). CA: Jossey-Bass.
- Çetin, S. (2005). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 77 (449), 93-100.
- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases, a competitive advantage approach* (16 ed.). Essex: Pearson.
- Drumaux, A. & Joyce, P. (2018). *Strategic management for public governance in Europe*. London: Palgrave Macmillan.
- Durna, U. & Eren, V. (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 55-75.

Spor Bilimleri IV

- Efil, I. (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (13 ed.). Bursa: Dora.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama - Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Erkut, H. (2009). *Yönetimin kanatları stratejik yönetimin temelleri*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Güner, S. (2005). Stratejik yönetim anlayışı ve kamu yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 77 (446), 61-78.
- Güngör, Ş. & Kutlu, Ö. (2018). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim yaklaşımı. *Kent Akademisi*, 11 (33), 305-316.
- İşcan, Ö. F. (2000). Stratejik yönetim ve işgören eğitimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 231-242.
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. 31462 Sayılı Resmi Gazete, 22.04.2021.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Kanun No:5018). 25326 Sayılı Resmi Gazete, 24.12.2003.
- Keskin, U. (2018). Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci. Uğur Keskin (Ed.), *Stratejik performans yönetimi* içinde (s. 2-25). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Morden, T. (2007). *Principles of strategic management*. Hampshire: Ashgate.
- Moseley, G. B. (2018). *Managing health care business strategy*. MA: Jones & Bartlett Learning.
- SBB (2021). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*, Sürüm 3.1. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.
- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 0 (152), 103-115.
- Toft, G. S. (2000). Synoptic (One best way) approaches of strategic management. Jack Rabin, Gerald J. Miller & W. Bartley Hildreth (Ed.), *Handbook of Strategic Management* (2 ed.) içinde (s.1-30). NY: Marcel Dekker.
- Tokgöz, N. (2018). Stratejik yönetim ve ilgili temel kavramlar. Deniz Taşçı & İ. Cemil Ulukan (Ed.), *Stratejik yönetim-I* içinde (s. 2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ulukan, İ. C. (2018). Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları. Deniz Taşçı & İ. Cemil Ulukan (Ed.), *Stratejik yönetim-I* içinde (s. 24-43). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Williams, K. (2009). *Strategic management*. NY: DK Publishing.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi* (50-51), 67-86.
- Web 1. <https://sgb.gsb.gov.tr/Sayfalar/3775/3404/misyon-vizyon.aspx> (Erişim Tarihi: 01.08.2022).
- Web 2. <https://sgb.gsb.gov.tr/Sayfalar/3757/3404/gorevlerimiz.aspx> (Erişim Tarihi: 01.08.2022).
- Web 3. <https://sgb.gsb.gov.tr/Sayfalar/3400/3404/teskilat-semasi.aspx> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- Web 4. <https://sgb.gsb.gov.tr/Sayfalar/3759/3404/daire-baskanliklari.aspx> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).