

SPOR FEDERASYONLARI YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tolga SÖZEN¹ Hakan SUNAY¹

Geliş Tarihi: 13.9.2010
Kabul Tarihi: 27.12.2010

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Türkiye’de spor federasyonlarında çalışan spor yöneticilerinin sorumlu olduğu stratejik planlama uygulamalarının ve bu uygulamalara ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir.

Araştırmada ölçme aracı olarak, “Strategic Futures Consulting Group Incorporated” tarafından kamu kurumlarındaki yöneticilerin stratejik planlama süreci hakkındaki görüşlerini değerlendirmek ve gelişim ihtiyacını belirlemek amacıyla geliştirilmiş “Stratejik Planlama Değerlendirme Anketi- SPDA” kullanılmıştır (1). Anket, İngilizce yabancı dil uzmanları tarafından Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçme aracı, unvanlarına göre 31 federasyon başkanı ve yardımcısı, 17 genel sekreter, 20 şef ve 39 spor federasyonlarında görev yapan aynı zamanda stratejik planlama sürecine etkin olarak katılmaları gereken uzmanlar olmak üzere toplam 107 spor federasyonu yöneticisine uygulanmıştır. SPDA “Planlama Fonksiyonlarını Sürekli hale getirmek”, “Stratejik Temelleri Saptamak”, “Stratejik Tespitleri Yönetmek”, “Stratejik Plan Geliştirme” ve “Stratejik Plan Uygulamalarının Yönetimi” olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Anketin Chronbach Alpha Güvenirlilik Katsayısı ; $\alpha = .98$ olarak saptanmıştır. Elde edilen verilerin analizi için anketin kendi değerlendirmesinin yanı sıra SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ile değerlendirmeye alınmıştır. Anketin kendi değerlendirmesi yapılmış ve bu çalışmada spor federasyonlarındaki yöneticilerin unvanlarına göre farklılıkların ortaya konulmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (One – Way – ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların saptanması için “Post – Hoc” testlerden “Tukey” kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Sonuç olarak; Spor federasyonlarında çalışan yöneticilerin, stratejik planlama sürecine ilişkin görüşlerinde unvanlarına göre farklılıklar tespit edilmiş ve bu yöneticilerin uygulanan stratejik planlama sürecine ilişkin görüşlerinde, stratejik planlama sürecinin tüm safhalarında gelişim ihtiyacı olduğu, ayrıca spor federasyonlarının bugün için başarması gereken görevleri tam olarak anlamadıkları ve gelecekte bulunacağı yerleri tam olarak belirleyemedikleri saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor Yönetimi, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Spor Federasyonu

EVALUATING THE OPINIONS OF SPORTS FEDERATION MANAGERS RELATED TO STRATEGIC PLANNING

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the strategic planning applications that the sports coordinators working at sports federations are responsible for and their opinions on these applications together with understanding whether these federations.

The instrument used in this very study, the likert type measure “Strategic Planning Evaluation Questionnaire-SPEQ”, has been developed by “Strategic Futures Consulting Group Incorporated” to evaluate the opinions of managers in governmental organizations on strategic planning process and to determine the need for improvement (1). The questionnaire has been applied through translation into Turkish by English language experts. The measurement tool has been applied to a total of 107 federation manager consisting of 31 federation presidents and vice-presidents, 17 secretary general, 20 chiefs and 39 experts. The measurement tool is examined in 5 sections. These are; “making planning functions constant”, “determining strategic basis”, “governing strategic observations”, “developing strategic plans” and “governing strategic planning applications”. The questionnaire’s alpha reliability factor is .98. Besides its own evaluation, the data has been analyzed using SPSS. Having evaluated the questionnaire itself, one-way ANOVA has been used to emphasize the rank-related differences of managers in sports federations. In order to find out the meaningful differences between groups, “Tukey” is used as a “post-hoc” method with 0.05 meaning level has been chosen for statistical meaningfulness.

As a result, rank-related differences have been found out that in the opinions of managers working in sports federations on strategic planning process and that improvement is required in every phase of strategic planning process. Furthermore, sports federations are not totally aware of their tasks to be accomplished at present and have not determined the exact position they need to be in the future.

Key words: Sports Management, Strategic Management, Strategic Planning, Sports Federation

¹ Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Ankara

GİRİŞ

Stratejik planlama, işletmenin ya da organizasyonun çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Bir organizasyonun varlık nedeninin ortaya konması ve başarması gereken görevin ne olduğunun belirlenmesi önemlidir. Stratejik planlama ile; politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması, hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır.

İşletme yönetiminde stratejik kavramların ortaya çıkışı 2. Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır. Planlamanın 2. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkmaya başlayıp günümüze kadar devam eden bir süreç geçirdiği ifade edilebilir (1).

Strateji temel örgütsel misyon, amaç ve hedefleri bir formül gibi gösterir, politikaları ve onlara ulaşmak için programı, strateji ve yöntemleri kullanır (2). Stratejik yönetim, planlama, yönetim kontrolü ve örgütsel yapı arasında daha geniş bir işbirliği ve birleşmeyi gerektirir. Bunun yanında iletişim ile bilgi sistemi arasında da daha geniş bir birleşimi ve entegrasyonu gerektirir (3). Kamu sektörü açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayanan, örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirlemeye ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir (4).

Günümüzde stratejik yönetim, özellikle bazı ülkelerde uygulanmaya çalışılmaktadır. Bunların başında İngiltere, İsveç, Yeni Zelanda gibi OECD Ülkeleri gelmektedir. Ancak stratejik planlama ve stratejik yönetim bilindiği gibi özel sektörde geliştirilmiş kavram ve yaklaşımlardır. Oysa bu yaklaşımın kolayca kamu sektöründe uygulanmasını engelleyecek bazı durumlar vardır. Örneğin, yasal ve yargısal görevlerle ilgili anayasal düzenlemeler, yönetimin bağlı olduğu kurallar ve düzenlemeler, yargısal sınırlara bağlı olanlar, kaynak kıtlığına bağlı olanlar, siyasal yapı faktörleri, vatandaş ve seçmenlerin beklentilerine bağlı olan engeller olarak sıralanabilir (5).

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (6)

Türk sporunda da stratejik planlama yaygın olarak kullanılmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde uygulanan stratejik plan çalışmaları aşağıdaki maddelerle belirtilmiştir.

- Stratejik planlama çalışmalarının sekreteryaya ve koordinasyonundan sorumlu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında oluşturulan çekirdek ekip, öncelikle Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu, ilgili mevzuatı ve pilot kurumların çalışmalarını incelemiş ve Türkiye İstatistik Kurumu Özürlüler İdaresi Başkanlığı Kadınının Statüsü Genel Müdürlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı ve Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere, çeşitli kurumların yetkilileri ile görüşerek başkanlık bünyesinde yürütülecek çalışmalara ilişkin ön hazırlık yapmıştır (Görüşme, derleme, arşivleme) (7).
- Stratejik plan çalışmalarının başlatıldığı ve ekiplerin oluşturulmasına ilişkin Genelge yayınlanmıştır.
- Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulmasına ilişkin olur alınmıştır. Stratejik planın hazırlanması için, Stratejik Planlama Ekibinde, birimlerden iki temsilci görevlendirilmiştir. Görevlendirilen kişiler aynı zamanda Birim Stratejik Planlama Ekibini oluşturarak, birim stratejik planlama ekiplerinden birer kişi ise kurulan Stratejik Planlama Redaksiyon Ekibinde Birim Koordinatörü olarak görevlendirilmiştir. Ayrıca her birim, kendi Stratejik Planlama Ekibini desteklemek üzere, Birim Stratejik Plan Alt Çalışma Grubunu kurmuştur (7).

Türkiye Futbol Federasyonu, 5 yıllık stratejik planı oluşturmak amacıyla etkin şekilde çalışmalarını sürdürdükleri belirtilmektedir (8). Türkiye Voleybol federasyonu, 18-23 Ağustos 2008 tarihleri arasında, Milli Prodüktivite Merkezi ile yapılan çalışmalarda, TVF'nin çalışma, faaliyet ve organizasyonlarını mercek altına alınmış ve bu sürede tüm Yönetim Kurulu Üyeleri, üst ve orta düzey yöneticiler, birim sorumluları, tüm çalışanlar ve milli takım sporcuları ile bire bir görüşüp anketler düzenleyerek matematiksel sonuçlara ulaşmaya çalışılmıştır. Milli Prodüktivite Merkezi ile birlikte yürütülecek program sonunda, performans geliştirme stratejilerinin belirlenmesi ve buna dair planların yapılması, yeniden yapılanma, iş değerlendirme ve ücretlendirme ve performans değerlendirme düzenlemeleri yapılması planlanmaktadır (9).

Türkiye Güreş Federasyonu ise, 6-7 Ocak 2001 tarihleri arasında Antalya'da yapılan kurultayda federasyon üyelerinin katılımları ile genişletilen, federasyonun ve heyetin müştereken kararlaştırdığı bir stratejik plan haline dönüştürülerek GSGM'ne ulaştırdıkları belirtilmektedir (10).

Günümüzde önemli bir olgu olan sportif uygulamaların toplumda geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, stratejik planlama ile doğrudan ilişkilidir. Türkiye'de ki sporun şu andaki hedefleri ve gelecekteki hedeflerinin belirlenmesi açısından stratejik planlama üst düzey önem taşımaktadır. Dolayısıyla Türk spor teşkilatında stratejik planlamanın oluşturulması ve geliştirilmesi oldukça önemli olup, uygulanan stratejik yönetim ve planlamaya ilişkin uygulamaların hangi düzeyde ve ne kadar etkin ya da verimli yapıldığı, Türkiye'de ki sporun gelişimi açısından araştırılması gereken bir olgudur.

Bu çalışmanın amacı; spor federasyonlarında çalışan spor yöneticilerinin sorumlu olduğu stratejik planlama uygulamalarının ve bu uygulamalara ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile spor federasyonlarının bugün için başarması gereken görevleri en iyi şekilde anlayıp anlamadıklarını ve gelecekte bulunacağı yerleri belirleyip belirlemediklerini ortaya koymaktır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye’deki spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Bunlar; federasyon başkanları ve federasyon başkan yardımcıları, genel sekreterler, şefler ve spor federasyonlarında görev yapan aynı zamanda stratejik planlama sürecine etkin olarak katılmaları gereken uzmanlar olmak üzere 175 yöneticiden oluşmaktadır. Evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmış ancak 107 Spor Federasyonu yöneticisine ulaşılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan araç, Strategic Futures Consulting Group Incorporated (S.F.C. Group, Inc. ,1997) (11) tarafından kamu kurumlarındaki yöneticilerin stratejik planlama süreci hakkındaki görüşlerini değerlendirmek ve gelişim ihtiyacını belirlemek amacıyla geliştirilmiş Stratejik Planlama Değerlendirme Anketi (Strategic Planning Process Self-Assessment Questionnaire for Government/Federal Agencies), likert tipi ölçek olmakla beraber, İngilizce yabancı dil uzmanları (1) tarafından Türkçeye çevrilerek ve Strategic Futures Consulting Group Incorporated şirketinden izin alınarak 107 federasyon yöneticisine uygulanmıştır. Ölçme aracı 5 bölümde incelenmektedir. Bunlar; Planlama Fonksiyonlarını Sürekli hale getirmek, Stratejik Temelleri Saptamak, Stratejik Tespitleri Yönetmek, Stratejik Plan Geliştirme, Stratejik Plan Uygulamalarının Yönetimi’dir.

Veri toplama aracının güvenilirliğini belirlemek amacıyla ilk aşamada 30 Spor Federasyonu yöneticisine ön test yapılmıştır. Ölçme aracına ilişkin Chronbach alpha güvenilirlik katsayısı ön testte; $\alpha = .96$, son testte; $\alpha = .98$ olarak tespit edilmiştir.

Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde, istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketin güvenilirliğinin hesaplanmasında Reliability Statistics yöntemi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi sırasında ilk olarak değişkenlerin frekansları alınarak ankete katılanların sayısını ve yüzde (%) dağılımları bulunmuş tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Verilerin frekanslarını alındıktan sonra normal dağılım sergiledikleri görülmüş ve birden fazla grup (Federasyon başkanları ve yardımcıları, şefler, uzmanlar ve genel sekreterler) karşılaştırılması gerektiği için tek yönlü Anova testi uygulanmış post-hoc yöntemi “Tukey” olarak seçilmiştir. Aracın kendi değerlendirmesinde ise, organizasyonun stratejik plan süreci değerlendirme anketinde bulunan her bir ifade için ayrı ayrı ortalamaları alındıktan sonra bu ortalamaların toplamlarının her bir bölüm için toplam soru sayılarına bölünmesiyle aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir.

BULGULAR

Kişisel Bilgiler

Türkiye’de ki spor federasyonlarındaki yöneticilerin unvanlarına göre dağılımları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 1. Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Dağılımları

YÖNETİCİLER	Sayı (N)	Yüzde (%)
Federasyon Başkanı ve Yardımcısı	31	29
Genel Sekreter	17	15,9
Şef	20	18,7
Uzman	39	36,4
Toplam	107	100

Stratejik planlama süreci değerlendirme anketine katılan 107 yöneticinin, % 29’unu (31 kişi) federasyon başkanları, % 15,9’unu genel sekreterler, %18,7’sini şefler ve %36,4’ünü uzmanlar oluşturmaktadır.

Bu bölümde stratejik planlama sürecinin alt boyutlarına ilişkin toplanan veriler kategorize edilerek belirtilmiştir.

¹ Ankara Üniversitesi Tömer İngilizce dil uzmanları tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Tablo 2. Planlama Fonksiyonlarını Sürekli hale getirmek (Soru 1 – 5) alt boyutuna ilişkin verilerin dağılımı

SORULAR	Sayı (N)	Standart Sapma (SS)	Ortalama (\bar{X})
1) Üst düzey yöneticiler organizasyondaki stratejik planlamada biçimsel (resmi) sorumluluklarını yerine getirmekte midir?	107	1,42	3,81
2) Stratejik planlama ana ilkelere uygun olarak üst düzey öncelikte aktivite olarak uygulanıyor mu?	105	1,34	3,71
3) Çalıştığınız kurum stratejik planlama uygulamalarını yürürlüğe koymak için gerekli şartları yerine getiriyor mu?	107	1,44	3,49
4) Çalıştığınız kurum tanımlanmış ve saptanmış yöntemleri stratejik planlama süreci içinde düzenli olarak takip ediyor mu?	105	1,34	3,60
5) Çalışmaları anlamlı derecede etkileyecek yöneticiler stratejik planlarla planlama sürecine katılıyorlar mı?	107	1,46	3,56

Tüm yöneticilerin ortalamalarının toplam soru sayısına bölünmesi ile 3.65 olarak elde edilen skor, yöneticilerin planlama fonksiyonlarını sürekli hale getirmek alt boyutuna ilişkin görüşlerinde gelişim ihtiyacı olduğunu göstermektedir. ($\bar{X}=3,81$, $\bar{X}=3,71$) Bunun yanı sıra yöneticilerin **“Üst düzey yöneticiler organizasyondaki stratejik planlamada biçimsel (resmi) sorumluluklarını yerine getirmekte midir?”** ve **“Stratejik planlama ana ilkelere uygun olarak üst düzey öncelikte aktivite olarak uygulanıyor mu?”** ifadelerine ilişkin görüşlerinde ise **“üst düzey gelişim”** ihtiyacı olduğu saptanmıştır.

Tablo 3. Stratejik Temelleri Saptamak (Soru 6 – 14) alt boyutuna ilişkin verilerin dağılımı

SORULAR	Sayı (N)	Standart Sapma (SS)	Ortalama (\bar{X})
6) Çalıştığınız kurumun yazılı bir misyon ifadesi var mı?	106	1,45	4,37
7) Bu misyon ifadesi tüm kurum çalışanları tarafından biliniyor mu?	107	1,56	3,70
8) Kurum çalışanları, belirli yöneticiler ve üst düzey çalışanlar bu misyon ifadesini anlıyorlar mı?	107	1,52	3,62
9) Organizasyonunuzun uzun vadeli (3 – 5 yıl) veya kısa vadeli (1 yıl veya daha az) hedefleri bulunmakta mıdır?	107	1,52	4,12
10) Bu hedeflerin nitelikli olduğu söylenebilir mi? (örn: kaç müşteriye hizmet verilecek?)	107	1,43	3,73
11) Eğer uygun olursa, alanlar tarafından amaçlar özel hedeflere yönlendirilebilirler mi?	106	1,30	3,85
12) Uygun şartlar hazırlandığında, nitelikli bir hedef listesi oluşturmakta, zaman iyi yönetilmekte ve hedeflerin maliyetleri belirlenmekte midir?	106	1,31	3,81
13) Hedefler, gerçeğe uygun bir yaklaşımla fakat meydan okuyan, tecrübe ve tüketici araştırmalarına üzerine kurulmuş mudur?	106	1,36	3,48
14) Kuruluşunuzun, gerçek performans karşılık hedefleri bir ölçüde kolaylaştıran bilgi ağı bulunmakta mıdır?	107	1,52	3,52

Tüm yöneticilerin ortalamalarının toplam soru sayısına bölünmesi ile 3,80 olarak elde edilen skor, yöneticilerin stratejik temelleri saptamak alt boyutuna ilişkin görüşlerinde gelişim ihtiyacı olduğunu göstermektedir. ($\bar{X}=4,37$, $\bar{X}=4,12$, $\bar{X}=3,85$, $\bar{X}=3,81$) Bunun yanı sıra yöneticilerin **“Çalıştığınız kurumun yazılı bir misyon ifadesi var mı?”**, **“Organizasyonunuzun uzun vadeli (3 – 5 yıl) veya kısa vadeli (1 yıl veya daha az) hedefleri bulunmakta mıdır?”**, **“Eğer uygun olursa, alanlar tarafından amaçlar özel hedeflere yönlendirilebilirler mi?”** ve **“Uygun şartlar hazırlandığında, nitelikli bir hedef listesi oluşturmakta, zaman iyi yönetilmekte ve hedeflerin maliyetleri belirlenmekte midir?”** ifadelerine ilişkin görüşlerinde ise **“üst düzey gelişim”** ihtiyacı olduğu saptanmıştır.

Tablo 4. Stratejik Tespitleri Yönetmek (Soru 15 – 32) alt boyutuna ilişkin verilerin dağılımı

SORULAR	Sayı (N)	Standart Sapma (SS)	Ortalama (\bar{X})
15) Sorumlulukları hedefleri tespit etmek olan yönetim ve üst düzey personel bu sorumluluklarını paylaşmakta mıdır?	106	1,39	3,52
16) Kurumunuz periyodik olarak müşterilerinden bilgi almakta mıdır? Operasyonu etkileyen iç ve dış faktörler bulunmakta mıdır?	106	1,30	3,34
17) Kurumunuz market analizlerinde en önemli tehditleri ve en önemli fırsatları tanımlamakta mıdır?	106	1,48	3,36
18) Market analizleri kurumunuzun coğrafi hedef izlenimlerini ayrıntılı olarak içermekte midir?	106	1,38	3,31
19) Kurumunuzun performansı ve kullanılmaya hazır karakteristikleri devamlı temellerinden algılanan yarışmacılarına kadar karşılaştırılmakta mıdır?	105	1,38	3,29
20) Demografik, davranışçı ve diğer eğilimler kurumunuzun müşterileri ve potansiyel müşterileri arasında analiz edilmekte midir?	103	1,41	3,24
21) Kurumunuz, yeni yarışmacıları ve yeni fikirleri tartmakta mıdır? Yeni teknolojileri, uygulamaların sağlanmasını, çalışma uygulamalarını vs. devamlı bir bütün olarak çalışma ortamında belirlemekte midir?	104	1,39	3,49
22) Kurumunuz değer ve var olan kaynaklar gibi kurumsal faktörleri, kongreye ait yöneticiye ait olan bölümlerin politikalarını, devlet tüzüklerini ve ekonomiyi tayin etmekte midir?	103	1,32	3,46
23) Kurumunuz müşterilerinizin (yararlanıcıların) ve diğer dış faktörler ile ilgili olan bilgilerin kaynaklarına ulaşma imkânına sahip midir?	104	1,34	3,71
24) Kurumunuz kendi çalışmalarını nesnel olarak analiz etmekte midir?	107	1,50	3,68
25) Bu dâhili analizler organizasyonun en güçlü ve en zayıf yanlarını tanımlamakta mıdır?	107	1,29	3,39
26) Bu dâhili analizler kurumunuzun bütçesine etki eden politik ve dış faktörleri içermekte midir?	106	1,35	3,55
27) Bu dâhili analizler kurumunuz faaliyetlerinin kaynaklarını göz önünde bulundurmanızı içeriyor mu?	107	1,30	3,67
28) Bu dâhili analizler tüketici servislerinin kalitesini ve genel olarak çalışan üretimini içeriyor mu?	105	1,20	3,30
29) Kurumunuz düzenli olarak insan kaynakları geliştirme programı belirliyor mu? (eleman arama, eğitim, promosyon)	107	1,47	3,02
30) Kurumunuzun yönetim bilgi sistemi yukarıda tartışılan dâhili veriye kısmen kolay girişi sağlıyor mu?	106	1,22	3,34
31) Dâhili ve harici analizleri tamamladıktan sonra, görünürdeki tehditleri ve imkânları gözden geçiriyor mu?	106	1,35	3,41
32) Böyle bir inceleme üzerine, stratejik tespitler en önemli stratejik sorunları tanımlanması ile sonuçlanmakta mıdır?	106	1,38	3,40

Tüm yöneticilerin ortalamalarının toplam soru sayısına bölünmesi ile 3,41 olarak elde edilen skor, stratejik tespitleri yönetmek alt boyutuna ilişkin görüşlerinde gelişim ihtiyacı olduğunu göstermektedir. (\bar{X} =3,52, \bar{X} =3,71, \bar{X} =3,68, \bar{X} =3,55, \bar{X} =3,67) Bunun yanı sıra yöneticilerin **“Sorumlulukları hedefleri tespit etmek olan yönetim ve üst düzey personel bu sorumluluklarını paylaşmakta mıdır?”**, **“Kurumunuz müşterilerinizin (yararlanıcıların) ve diğer dış faktörler ile ilgili olan bilgilerin kaynaklarına ulaşma imkânına sahip midir?”**, **“Bu dâhili analizler kurumunuzun bütçesine etki eden politik ve dış faktörleri içermekte midir?”** ve **“Bu dâhili analizler kurumunuz faaliyetlerinin kaynaklarını göz önünde bulundurmanızı içeriyor mu?”** ifadelerine ilişkin görüşlerinde ise stratejik tespitleri yönetmek alt boyutuna ilişkin diğer ifadelerle göre **“daha fazla gelişim”** ihtiyacı olduğu saptanmıştır

Tablo 5. Stratejik Plan Geliştirme (Soru 33 – 39) alt boyutuna ilişkin verilerin dağılımı

SORULAR	Sayı (N)	Standart Sapma (SS)	Ortalama (\bar{X})
33) Kurumunuz stratejik plan seçeneklerini açık olarak durumsal tespitleri kullanıyor mu?	106	1,38	3,54
34) Kurumunuz performans artırma seçeneklerini (örn: fiyat düşüşü, alternatif materyaller, üretim teknikleri gelişimi) göz önünde bulunduruyor mu?	104	1,39	3,10
35) Kurumunuz, tüketici eğitim imkânlarını (örn: Tüketicilerinizin birçok kurum hizmetini kullanabilecekleri konusunda haberdar edilmesi) göz önünde bulunduruyor mu?	104	1,35	3,26
36) Kurumunuz, organizasyon ve yönetim seçeneklerini (örn: Bazı kısıtlamalar, diğer kurumlarla birleşmeler gibi) göz önünde bulunduruyor mu?	104	1,56	3,51
37) Organizasyonunuz araştırma ve geliştirme seçeneklerini (örn: ürün/hizmet artırımı, yeni ürünler) göz önünde bulunduruyor mu?	105	1,26	3,33
38) Resmi gelişim çalışma bulguları etken olarak stratejik planlama sürecinde bulunmakta mıdır?	104	1,31	3,47
39) Kurumunuzun stratejik planlarına risk/geri dönüş kriterlerine uygun olarak karar veriliyor mu?	106	1,40	3,51

Tüm yöneticilerin ortalamalarının toplam soru sayısına bölünmesi ile 3,38 olarak elde edilen skor, yöneticilerin planlama fonksiyonlarını sürekli hale getirmek alt boyutuna ilişkin görüşlerinde gelişim ihtiyacı olduğunu göstermektedir. ($\bar{X}=3,54$, $\bar{X}=3,51$, $\bar{X}=3,51$) Bunun yanı sıra yöneticilerin **“Kurumunuz stratejik plan seçeneklerini açık olarak durumsal tespitleri kullanıyor mu?”**, **“Kurumunuz, organizasyon ve yönetim seçeneklerini göz önünde bulunduruyor mu?”** ve **“Kurumunuzun stratejik planlarına risk/geri dönüş kriterlerine uygun olarak karar veriliyor mu?”** ifadelerine ilişkin görüşlerinde ise stratejik plan geliştirme alt boyutuna ilişkin diğer ifadelerle göre **“daha fazla gelişim”** ihtiyacı olduğu saptanmıştır.

Tablo 6. Stratejik Plan Uygulamalarının Yönetimi (Soru 40 – 46) alt boyutuna ilişkin verilerin dağılımı

SORULAR	Sayı (N)	Standart Sapma (SS)	Ortalama (\bar{X})
40) Kurumunuz stratejik kararlarını (eylem planları uygulaması) stratejik planlarını temel alarak oluşturmaktadır mıdır?	106	1,26	3,62
41) Kurumunuz yönetim sorumluluğunu eylem planı uygulaması için bir kişiye açık şekilde tayin etmiş midir?	106	1,34	3,60
42) Uygulamalar için yeterli kaynak ayrılmakta mıdır?	104	1,51	3,25
43) Kurumunuz ölçülebilir performans standartlarını planın her bir unsuru için açık bir biçimde tanımlamakta mıdır?	106	1,33	3,34
44) Kurumunuz bu performans standartları karşı karşıya geldiğinde ne kadar uygun olduklarını gözlemek için organize bir sistem geliştirmiş midir?	106	1,38	3,35
45) Kurumunuz düzenli olarak verileri tekrar gözden geçiriyor mu? Ve stratejik kararları bu verilere uygun olacak şekilde tekrar düzenlemekte midir?	107	1,46	3,45
46) Bireyler stratejik planlamadan sorumlu mudur? Ve uygulamada başarılı performans için ödüllendirilmekte midir?	107	1,57	3,15

Tüm yöneticilerin ortalamalarının toplam soru sayısına bölünmesi ile 3,39 olarak elde edilen skor, yöneticilerin stratejik plan uygulamalarının yönetimi alt boyutuna ilişkin görüşlerinde gelişim ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin **“Kurumunuz stratejik kararlarını (eylem planları uygulaması) stratejik planlarını temel alarak oluşturmaktadır mıdır?”** ve **“Kurumunuz yönetim sorumluluğunu eylem planı uygulaması için bir kişiye açık şekilde tayin etmiş midir?”** ifadelerine ilişkin görüşlerinde ise stratejik plan uygulamalarının yönetimi alt boyutuna ilişkin diğer ifadelerle göre **“daha fazla gelişim”** ihtiyacı olduğu saptanmıştır.

Bu bölümde stratejik planlama süreci değerlendirme anketi aracılığı ile toplanan verilerin yöneticilerin görüşleri arasındaki farkın anlamlılığı ile farkın anlamlı olduğu durumlar, Post-hoc testi ile sonuçlandırılmıştır.

Tablo 7. Stratejik Planlama Süreci Anketi Aracılığı İle Toplanan Verilerin Varyans Analizi (ANOVA) Sonucunda Anlamlı Farklılık Bulunan 19. Soru İçin Post-hoc Testi (Tukey) Sonuçları

Soru 19) Kurumunuzun performansı ve kullanılmaya hazır karakteristikleri, devamlı temellerinden algılanan rakiplerine kadar karşılaştırılmakta mıdır?							
Bağımlı Değişken	Unvan	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (P)	95% Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Soru19	Bşk., Bşk.Yrd.	1,14718 ⁷	,41420	,033	,0652	2,2292	
	Gen.Sek	,76231	,39204	,216	-,2618	1,7864	
	Şef Uzman	,27378	,32377	,833	-,5720	1,1196	

P≤.05

Soru 19'daki ifadeye ilişkin olarak, federasyon başkanları ve yardımcıları ile Genel Sekreterler arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 8. Stratejik Planlama Süreci Anketi Aracılığı İle Toplanan Verilerin Varyans Analizi (ANOVA) Sonucunda Anlamlı Farklılık Bulunan 24. Soru İçin Post-hoc Testi (Tukey) Sonuçları

Soru 24) Kurumunuz kendi çalışmalarını nesnel olarak analiz etmekte midir?							
Bağımlı Değişken	Unvan	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (P)	95% Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Soru24	Bşk., Bşk.Yrd.	1,37571 ¹	,43787	,012	,2322	2,5192	
	Gen.Sek.	,95806	,41612	,104	-,1286	2,0448	
	Şef Uzman	,48883	,34912	,502	-,4229	1,4005	

P≤.05

Soru 24'deki ifadeye ilişkin olarak, federasyon başkanları ve yardımcıları ile Genel Sekreterler arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 9. Stratejik Planlama Süreci Anketi Aracılığı İle Toplanan Verilerin Varyans Analizi (ANOVA) Sonucunda Anlamlı Farklılık Bulunan 31. Soru İçin Post-hoc Testi (Tukey) Sonuçları

Soru 31) Dâhili ve harici analizleri tamamladıktan sonra, görünürdeki tehditleri ve imkânları gözden geçiriyor mu?							
Bağımlı Değişken	Unvan	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (P)	95% Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Soru31	Bşk., Bşk.Yrd.	1,18347 ⁷	,40033	,020	,1379	2,2291	
	Gen.Sek.	,87097	,37299	,097	-,1032	1,8452	
	Şef Uzman	,30687	,31293	,761	-,5105	1,1242	

P≤.05

Soru 31'deki ifadeye ilişkin olarak, federasyon başkanları ve yardımcıları ile Genel Sekreterler arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 10. Stratejik Planlama Süreci Anketi Aracılığı İle Toplanan Verilerin Varyans Analizi (ANOVA) Sonucunda Anlamlı Farklılık Bulunan 35. Soru İçin Post-hoc Testi (Tukey) Sonuçları

Soru 35) Kurumunuz, tüketici eğitim imkânlarını (örn: Tüketicilerinizin birçok kurum hizmetini kullanabilecekleri konusunda haberdar edilmesi) göz önünde bulunduruyor mu?							
Bağımlı Değişken	Unvan	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (P)	95% Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Soru35	Bşk., Bşk.Yrd.	1,20968 ⁷	,40396	,018	,1542	2,2651	
	Gen.Sek.	,30968	,37638	,844	-,6737	1,2931	
	Şef Uzman	,54752	,31953	,322	-,2873	1,3824	

P≤.05

Soru 35'deki ifadeye ilişkin olarak, federasyon başkanları ve yardımcıları ile Genel Sekreterler arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 11. Stratejik Planlama Süreci Anketi Aracılığı İle Toplanan Verilerin Varyans Analizi (ANOVA) Sonucunda Anlamlı Farklılıklar Bulunan 36. Soru İçin Post-hoc Testi (Tukey) Sonuçları

Soru 36) Kurumunuz, organizasyon ve yönetim seçeneklerini (örn: Bazı kısıtlamalar, diğer kurumlarla birleşmeler gibi) göz önünde bulunduruyor mu?							
Bağımlı Değişken	Unvan		Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (P)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Soru36	Bşk., Bşk.Yrd.	Gen.Sek.	1,91532 [*]	,44664	,000	,7483	3,0823
		Şef	1,09032 [*]	,41614	,049	,0030	2,1776
		Uzman	,74978	,35329	,153	-,1733	1,6728

P≤.05

Soru 36'daki ifadeye ilişkin olarak, federasyon başkanları ve yardımcıları ile genel sekreterler arasındaki farkın, federasyon başkanları ve yardımcıları ile şefler arasındaki farkın ve Genel Sekreterler ile spor federasyonlarında görev yapan uzmanlar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır..

Tablo 12. Stratejik Planlama Süreci Anketi Aracılığı İle Toplanan Verilerin Varyans Analizi (ANOVA) Sonucunda Anlamlı Farklılık Bulunan 40. Soru İçin Post-hoc Testi (Tukey) Sonuçları

Soru 40) Kurumunuz stratejik kararlarını (eylem planları uygulaması) stratejik planlarını temel alarak oluşturmaktadır mı?							
Bağımlı Değişken	Unvan		Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (P)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Soru40	Bşk., Bşk.Yrd.	Gen.Sek.	1,15726 [*]	,37752	,015	,1712	2,1433
		Şef	,63226	,35174	,280	-,2865	1,5510
		Uzman	,31431	,29510	,711	-,4565	1,0851

P≤.05

Soru 40'daki ifadeye ilişkin olarak, federasyon başkanları ve yardımcıları ile Genel Sekreterler arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 13. Stratejik Planlama Süreci Anketi Aracılığı İle Toplanan Verilerin Varyans Analizi (ANOVA) Sonucunda Anlamlı Farklılık Bulunan 43. Soru İçin Post-hoc Testi (Tukey) Sonuçları

Soru 43) Kurumunuz ölçülebilir performans standartlarını planın her bir unsuru için açık bir biçimde tanımlamakta mıdır?							
Bağımlı Değişken	Unvan		Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (P)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Soru43	Bşk., Bşk.Yrd	Gen.Sek.	,96371	,39257	,073	-,0616	1,9891
		Şef	1,13871 [*]	,36576	,013	,1834	2,0940
		Uzman	,35153	,30686	,662	-,4500	1,1530

P≤.05

Soru 43'deki ifadeye ilişkin olarak, federasyon başkanları ve yardımcıları ile şefler arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 14. Stratejik Planlama Süreci Anketi Aracılığı İle Toplanan Verilerin Varyans Analizi (ANOVA) Sonucunda Anlamlı Farklılık Bulunan 44. Soru İçin Post-hoc Testi (Tukey) Sonuçları

Soru 44) Kurumunuz bu performans standartları karşı karşıya geldiğinde ne kadar uygun olduklarını gözlemlemek için organize bir sistem geliştirmiş midir?							
Bağımlı Değişken	Unvan		Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (P)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Soru44	Bşk., Bşk.Yrd.	Gen.Sek.	1,09073 [*]	,41324	,047	,0114	2,1701
		Şef	,90323	,38502	,095	-,1024	1,9088
		Uzman	,56989	,32302	,297	-,2738	1,4136

P≤.05

Soru 44'daki ifadeye ilişkin olarak, federasyon başkanları ve yardımcıları ile Genel Sekreterler arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 15. Stratejik Planlama Süreci Anketi Aracılığı İle Toplanan Verilerin Varyans Analizi (ANOVA) Sonucunda Anlamlı Farklılık Bulunan 46. Soru İçin Post-hoc Testi (Tukey) Sonuçları

Soru 46) Bireyler stratejik planlamadan sorumlu mudur? Ve uygulamada başarılı performans için ödüllendirilmekte midir?							
Bağımlı Değişken	Unvan		Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (P)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Soru46	Bşk., Bşk.Yrd.	Gen.Sek.	1,07400	,45955	,096	-,1261	2,2741
		Şef	1,23871[*]	,43672	,028	,0982	2,3792
		Uzman	,76179	,36640	,167	-,1951	1,7186

P≤.05

Soru 46'daki ifadeye ilişkin olarak, federasyon başkanları ve yardımcıları ile şefler arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

Araştırmada; yukarıda verilen varyans analizi ve Post-hoc testi sonuçlarında ortaya çıkan farklılıklar dışında, istatistiksel olarak diğer unvanlar arasında farklılık tespit edilmemiştir.

TARTIŞMA

Türkiye'de spor, toplumsal ve siyasal değişmelerin sebep ve sonuçlarına paralel, bağımsız kurumlarıyla sağlam bir zemin üzerine oturması gereği bulunmaktadır (12). Ancak, stratejik planlama ve stratejik yönetim; kamu yönetimi ve onun ayrılmaz bir parçası olan yerel yönetimler alanında yaşanan sorunların giderilmesi ve beklentilerin karşılanması yönünde tek ve mutlak bir çözüm yolu değildir. Bu nedenle stratejik planlama ve yönetime mutlak doğru anlamında yaklaşılmamalıdır (13).

Stratejik planlama ve stratejik yönetim, gelecekle ilgili öncelikleri belirlemede ve gelecekle ilgili olarak bilgiye dayalı karar verme sürecinde önemli bir araçtır (14). Stratejik planlama kuruluşlara belirsiz, çalkantılı dönemlerde beklenmeyen olaylarla başa çıkmasına yardımcı temel bir yönetim sistemidir. Stratejik yönetim, tüm kurumlara uzun dönemdeki fırsat ve tehditlerini tanımlamasına, kaynaklarını bu yöne yönlendirmesine ve başarılı bir strateji uygulamasına fırsat veren bir süreçtir (15).

Araştırmaya katılan yöneticiler arasından federasyon başkanları ve başkan yardımcılarının stratejik planlama süreci hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları ve gelişim ihtiyacını açıkça belirttikleri, geriye kalan yöneticilerin ise, stratejik planlama sürecine dâhil olmadıkları ya da yeterli bilgiye sahip olmadıkları söylenebilir. Bu yönüyle araştırma, Ünsal ve Türk'ün çalışmalarına paralellik göstermektedir (16). Buna göre; Ünsal ve Türk'ün çalışmasında da üst düzey yöneticilerin MEB'na bağlı kuruluşlarında da yeterli bilgiye sahip olmadıkları söylenebilir.

Amaçlar ve hedefler doğrultusunda, tüm personelin gerek misyon gerekse vizyon ifadelerini en iyi şekilde anlamaları kurumun ya da kuruluşun şu andaki yeri ve gelecekteki bulunacağı yeri belirlemede üst düzey önem taşımaktadır. Bu sayede kurum veya kuruluşta şu an için gerçekleştirilmesi gereken tüm hedeflerin ve görevlerin yerine getirilmesi, doğru ve yerinde kararlar alınması sağlanmaktadır. Araştırmada ise; stratejik planlama konusunda, ülkemizde spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin birçoğunun, misyon ve vizyon ifadelerine ilişkin gelişim ihtiyacını açıkça belirttikleri söylenebilir.

Stratejik planlama sürecinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde uygulamaya geçme süreci, 2006 yılında yayınlanan genelge ile, spor federasyonlarında uygulamaya geçme süreci ise, 2008 yılı içerisinde yayınlanan genelge ile olmuştur. Bunun bir sonucu olarak yeni yönetim anlayışının ve uygulanmasının süre alacağı göz önünde bulundurularak, GSGM' ne bağlı olarak çalışan spor federasyonu yöneticilerinin stratejik planlama sürecini tüm yönleriyle uygulayamadıkları veya sürecin bazı yönlerinde eksik kaldıkları söylenebilir. Stratejik planlama kavramının ülkemizde özellikle kamu kuruluşları için çok yeni bir yönetim anlayışı olması da bu durumun sebepleri arasında gösterilebilir.

Spor federasyonlarında stratejik planlama süreci 2010 ve 2014 yıllarını kapsayacak şekilde oluşturulmaktadır. Bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla yine üst düzey yöneticiler ve stratejik planlama grubu için seçilen diğer yöneticiler görevlendirilmektedir. Ulaşılmak istenen hedeflere hangi düzeyde ulaşılabileceği süreç içerisindeki bu izleme, değerlendirme ve gerektiği durumlarda müdahale ederek yapılacak olan düzeltmelerle gerçekleştirilebilir. Araştırmada ise, spor federasyonlarında içerisinde görevlendirilen stratejik planlama takımının, bu süreci hangi seviyede takip ettiğinin üst düzey önem taşıdığı söylenebilir. Stratejik planlama takımının spor federasyonlarının amaç ve hedeflerine göre hareket ederek, stratejik planlama sürecini olumsuz etkileyecek şekilde tehdit eden riskleri en aza indirmesi ve herhangi bir aksaklığa karşı hazır olması gerektiği söylenebilir.

Stratejik planlama süreci kabul edilmesi ve tamamı ile spor federasyonlarında yürürlüğe konulması Devlet Planlama Teşkilatı aracılığı ile sağlanmaktadır. Stratejik planlama sürecinin spor federasyonlarının amaçlarına uygun biçimde hazırlanması ve son şekliyle DPT'ye gönderilmesi gerekmektedir. Araştırmada ise, risklerin gözden yeteri kadar geçirilmemesi, geri bildirim yapılmaması, iç ve dış analizlerin nesnel bir yöntemle uygulanmaması spor federasyonlarında işleyişin aksamasına ya da gerilemesine neden olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda sürecin gelişim ihtiyacı gerektirdiği söylenebilir.

Stratejik planlama sürecine katılan tüm yöneticilerin, sürecin içerisinde bulunan uygulamalara ilişkin yeterli bilgiye sahip olmamaları sebebiyle, Türkiye'de ki spor federasyonlarında görev yapan federasyon başkanları ve federasyon başkan yardımcıları, "stratejik plan uygulamalarının yönetimi" stratejik planlama süreci alt boyutuna ilişkin olarak performans ölçümü, mali kaynak temini, eylem planları, izleme ve değerlendirme bölümlerinde aksaklıklar bulunduğunu belirtmişlerdir. Spor federasyonlarında görev yapan federasyon başkanları ve yardımcılarının, eksikliklerin farkında oldukları ve bu eksikliklerin stratejik planlama süreci uygulamalarında giderilmesi için diğer yöneticilere göre daha fazla çaba gösterdikleri söylenebilir.

Stratejik planlamanın organizasyonel çabalara yön verdiği görülmektedir. Stratejik planlama, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin bir adım ileriye gitmek için ihtiyaç duyduğu katalizör olabilir. Aynı zamanda stratejik planlama, kurumun paydaşlarını, herkes tarafından kabul edilen bir vizyon etrafında birleştiren ve böylece kurumun hak ettiği yere gelmesini sağlayan itici güç olarak görülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

-Araştırmaya katılan yöneticiler arasından federasyon başkanları ve başkan yardımcılarının stratejik planlama süreci hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları ve gelişim ihtiyacını açıkça belirttikleri, geriye kalan yöneticilerin ise, stratejik planlama sürecine dâhil olmadıkları ya da yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir.

- Ülkemizdeki spor federasyonunda çalışan yöneticilerin misyon ve vizyon ifadelerine ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadıkları saptanmıştır. Bu sporda stratejik planlama süreci için olumsuz bir sonuçtur.

- Spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerinin stratejik planlama sürecini tüm yönleriyle uygulayamadıkları veya sürecin bazı yönlerinde eksik kaldıkları saptanmıştır. Bu spor federasyonlarının günümüzdeki görevlerini yerine getirebilmesi ve geleceği açısından risk taşıyan bir sonuçtur.

- Spor federasyonlarında çalışan yöneticilerden oluşan stratejik planlama takımının, spor federasyonunun amaçları ve hedefleri konusunda tam donanımlı olması gerektiği ve stratejik planlama sürecinde oluşabilecek herhangi bir aksaklığa müdahale etmesi gerektiği saptanmıştır. Bu spor federasyonlarında stratejik planlama sürecini tehdit eden bir sonuçtur.

- Stratejik planlama süreci içerisinde bulunan iç ve dış tüm analizlerin tamamıyla gerçekleştirilemediği saptanmıştır. Bu durum, spor federasyonlarında uygulanan stratejik planlama sürecinde çalışmalarda ki aksaklığa karşı savunmasız bırakması yönüyle olumsuz bir sonuçtur.

- Araştırmada elde edilen tüm bulgular sonucunda; Türkiye'de ki spor federasyonlarında yürürlüğe konulan stratejik planlama uygulamalarının tüm bölümlerinde aksaklıkların ve eksikliklerin olduğu ve spor federasyonu başkanları ve yardımcılarının stratejik planlama uygulamalarına ilişkin gelişim ihtiyacını açıkça belirttikleri saptanmıştır. Buna göre; spor federasyonlarının bugün için başarması gereken görevleri tam olarak anlamadıkları ve gelecekte bulunacağı yerleri tam olarak belirleyemedikleri saptanmıştır.

-Stratejik planlamanın gerçekleştirilmesi, spor federasyonlarındaki tüm pozitif enerjiyi, potansiyel büyüme ve öğrenme hevesini, yardımlaşmayı planlama sürecine katıp aynı zamanda verimsiz süreçlerin sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca, stratejik planlamanın etkinliğini ölçen araştırmalar, iyi bir stratejik planlama sürecinin sonucunda, pazar ve çevre koşullarının getirdiği zorluklarla daha iyi mücadele edilebildiğini de göstermektedir.

-Araştırmaya katılan spor federasyonları yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, şu öneriler geliştirilebilir;

-Spor federasyonu yöneticileri, çalışmalarda verimlilik, üretkenlik ve yüksek performans için stratejik planlama sürecini örgütün her kademesine iletmeli ve paylaşmalıdır.

-Spor federasyonu yöneticileri stratejik planlama süreci içerisinde olan eksikliklerini stratejik planlama sürecine yönelik hizmet içi eğitim programları ile gidermelidir.

-Spor federasyonu başkanı, aynı zamanda stratejik planlama sürecini yönetecek olan üst düzey yönetici konumundadır. Bu itibarla stratejik planlama takımında bulunan federasyon başkan yardımcılarını, genel sekreterleri, şefleri ve uzmanları, GSGM'den aldığı yönergeler doğrultusunda sürekli olarak bilgilendirmelidir.

-Stratejik planlama süreci ülkemizde yeni bir kavram olmasının yanı sıra, spor federasyonlarındaki uygulamaları günümüzde sıkça yapılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, günümüzdeki uygulamalarda aksaklıklar görülmesi ya da eksiklikler bulunması normal olarak görülebilir. Bu sorunların giderilmesi için, spor federasyonlarının özellikle bütçelerine

SÖZEN, T., SUNAY, H., “Spor Federasyonları Yöneticilerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”

destek olmak amacıyla görev yapan, görevleri arasında stratejik planlamaya destek ibaresi de bulunan strateji geliştirme daire başkanlığından, stratejik planlama süreci hakkında yardım alınmalıdır.

-Spor federasyonlarındaki stratejik planlama süreci uygulamalarına ilişkin, misyon ifadesi, vizyon ifadesi, amaç, hedef, iç ve dış analizler, izleme ve değerlendirme gibi konularda başta stratejik planlama takımı olmak üzere tüm yönetici personel, yönetim bilimlerine ilişkin çeşitli eğitim programları ve organizasyonlara katılım ile bilgilendirilmelidir.

-Türkiye’de ki spor federasyonlarında yürürlüğe konulan stratejik planlama uygulamalarının GSGM tarafından ve kendi bünyelerinde tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

-Stratejik Planlama konusunda hazırlanmış bir beceri ve bilgi programı, doğru bir uygulama yapısı, kültür ve felsefe ile eşleştirildiğinde çok daha anlamlı bir stratejik planlama sürecini tetiklemekte ve kurumun geleceği için önemli boyutta sonuçlar üretebilmektedir. Dolayısıyla kurumlarda gerçekleştirilecek stratejik planlama eğitimi, katılımcıların stratejik planlama sürecinde gerek duydukları becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Böylece, bu eğitimle spor federasyonlarının, stratejik planlama sürecine hazır olup olmadığı, stratejik planlama yetkinliklerinin durumu, planlama süreç ve sonuçlarının netliği değerlendirilerek ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden düzenlenebilir. Bu itibarla, spor federasyonlarında stratejik planlama çalışmalarının uygulanması, eğitim sonrasında yapılan ara değerlendirmelerle saptanarak, spor federasyonları yönetiminin düzeltici önlemler almasına da olanak tanıyabilir.

KAYNAKLAR

1. Aktan, C.C., Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
2. Robson, W., Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach, Clays Ltd., Great Britain, 1997.
3. Erkan, V., Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/erkanv/sp.pdf> Erişim Tarihi: 11.12.2008.
4. Aksu, M.B., Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi, Anı Yayıncılık, s1-80, Ankara, 2002.
5. Güney, S., (Ed) Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
6. Bryson, John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Rev.Ed., Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
7. GSGM, Stratejik Plan Çalışmaları, http://www.gsgm.gov.tr/strateji/sayfalar/stratejik_calisma/sayfalar/stratejik_calisma/yapilan_yaiplacak_calisma.html Erişim: 30.06-2009.
8. Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) <http://www.tff.org> Erişim Tarihi: 15.03.2009.
9. Türkiye Voleybol Federasyonu (TVF) <http://www.voleybol.org.tr/> Erişim Tarihi: 04.02.2009.
10. Türkiye Güreş Federasyonu (TGF) <http://www.guresdosyasi.com/stratejikplan.html> Erişim Tarihi: 23.05.2009.
11. Strategic Futures Consulting Group, Incorporated, Strategic Planning Process Self-Assessment Questionnaire for Government/Federal Agencies, Erişim: <http://www.strategicfutures.com/articles/stratpln/gov/quesgov.htm> Erişim Tarihi: 13.02.2009.
12. Ekenci, G. ve Serarslan , M., “Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirmesi”, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı:3, s72-8, 1997
13. Gözlükaya, T., Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, <http://www.sosyalbilimler.pau.edu.tr/yukle/ornektez.pdf> Erişim Tarihi: 18.11.2008.
14. Özaydın, E., Strategic Planning For A Gypsum Plasterboard Producing Company (Alçıpan Üreten Bir Firmada Stratejik Planlama Uygulaması) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, 2007.
15. Özahçı, E., Application of Strategic Planning Methodology to Republic of Turkey Ministry of Finance, (Stratejik Planlama Metodolojisinin Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığına Uygulanması), Yayınlanmamış Mezuniyet Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, 2007,
16. Türk, E., Ünsal, N. , “Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri”, Milli Eğitim Dergisi, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Sayı:181, s.222-239, 2009.