



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2010, Volume: 5, Number: 2, Article Number: 2B0047

SPORTS SCIENCES

Received: September 2009

Accepted: March 2010

Series : 2B

ISSN : 1308-7312

© 2010 www.newwsa.com

Bilal Çoban

Yunus Emre Karakaya

Firat University

bcoban@firat.edu.tr

Elazig-Turkey

SPOR KURUM VE KURULUŞLARI İÇİN STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ

ÖZET

Bu çalışmada, strateji ve stratejik yönetimden bahsedilmiş, "Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetimin önemi nedir?", "Spor kurum ve kuruluşlarına neler kazandırır?" sorularına cevap aranmıştır. Ayrıca stratejik yönetim süreci ve aşamalarına değinilmiş ve son olarak spor kurum ve kuruluşlarında iyi bir stratejik yönetim uygulaması için öneriler verilmiştir. Sonuç olarak, bu çalışmanın spor kurum ve kuruluşlarında stratejik çalışmalara, bu konuda görev alanlara yardımcı ve yön gösterici olacağı düşünülmektedir. Spor kuruluşlarında hazırlanacak olan stratejik plan başarısı sorumlu yöneticilerin bu plana inanmaları ve bunun yanında uzmanlar tarafından bilimsel bir bakış açısıyla hazırlanmasıyla mümkün olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim,
Spor Kurum ve Kuruluşları,
Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim Yasası

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR SPORT INSTITUTIONS AND FOUNDATIONS

ABSTRACT

In this study, is spoken strategy and strategic management and is answered these questions, "What is the importance of strategic management at sport foundation?", "What are profits of this?". Also it is mentioned that the process and stage of strategic management. And finally, Suggestions are given to apply strategic management at sport institutions and foundation. In conclusion, it is thought that this study will be help and show the way to strategic studies at sport foundation, people who work in these studies. If responsible manager believes this strategic plan and this plan is prepared with scientific way by specialist, this plan becomes successful.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Sport institutions and Foundations, Strategic Plan, Strategic Management Law

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vesaire nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında, kuruluşlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır [5].

Hızla değişen dünyada, bireylerin, kuruluşların ve hatta ülkelerin ayakta kalabilmeleri için stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya her zamankinden daha fazla ihtiyacı vardır. Globalleşen dünyada artan rekabet ortamında kuruluşlar, hızla "Değişim Mühendisliği" ve "Stratejik Yönetim" tekniklerinden yararlanarak, organizasyonel yapılarını, sistemlerini, süreçlerini yeniden yapılandırmaktadırlar [2].

Geçmişten gelip bugün var olan ve geleceği etkilemesi muhtemel eğilimleri göz önüne alarak, geleceğe yönelik stratejik planlama yapılmasını, stratejik öngörü sağlar. İster askeri, isterse kuruluşlara yönelik, isterse yönetimler için olsun, geleceğe yönelik amaç ve hedeflere ulaşılması için olasılıklı strateji planları hazırlanır ki, işlem sürecinde beklenmeyen durumlarla, farklı gelişmelerle karşılaşılırsa, uygulanacak yeni modele hızla geçilebilmelidir [5].

Drucker (1996), değişim ve gelecekle ilgili olarak her zaman için çok daha önemli olanın hiç kimsenin öngöremediği ve öngöremeyeceği köklü değişimler olduğundan söz etmektedir [16].

Gelecekte olabilecekler üzerinde yaklaşık bir düşünceye sahip olmak, hiç bir şey bilmemekten daha iyidir [12]. Değişimin hızlandığı bir dünyada gelecek yıl yarın gibi yakındır. Bu gerçek hükümetteki ve diğer idari merkezlerdeki karar verme sorumluluğunu yüklenmiş kişilerce dikkate alınmalı ve bu bireylerin ufukları geniş olmalıdır. Daha uzak geleceğe ait planlamalar yapılması bireyin dogmatik, değişmez planlara bağlanması anlamına gelmez [18].

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu araştırmanın amacı; spor kurum ve kuruluşlarına iyi bir stratejik yönetim uygulaması için stratejik çalışmalara ve bu konuda görev alanlara yardımcı ve yön gösterici olacağı düşünülmektedir. Bu stratejik planlamaların spor kurum ve kuruluşlarına yaygınlaştırılması sonrası kurum ve kuruluşlarda performans yönetimi ve denetimi uygulamaları için uygun bir zemin oluşturulmuş olacaktır. Spor kurum ve kuruluşlarında hazırlanacak stratejik plan başarısı sorumlu yöneticilerin bu plana inanmaları ve bunun yanında uzmanlar tarafından bilimsel bir bakış açısıyla hazırlanmasıyla mümkün olacağı düşünülmektedir.

3. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ (THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT)

3.1. Strateji Kavramı (The Idea Of Strategy)

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General "Strategos"un adıyla ilgilidir. Türkçe'de ise strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır [11].

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların

askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanattır [31].

Ohmae (1982)'ye göre strateji, bir kuruluşun, tanımlanmış hedeflere ulaşmak için, kıt olan kaynaklarını ayırmasına varan plan yada hareket yönüdür. Mintzberg (1987) ise stratejiyi, biri belirli, biri anlık olmak üzere iki ayak üzerinde yürümek şeklinde tanımlar. Strateji geliştirmek ve yürürlüğe koymak ayakta yapılan bir yolculuktur [25]. Hofer ve Schendel ise stratejiyi, kuruluşun iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak ele almaktadır [13]. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri anlamda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girilecekleri hareketleri ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır [12]. Strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler, toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır [19]. Strateji birçok tanımın yetersiz kalacağı bir kavramdır. Hem birbirinin yerine geçebilen hem de birbirini tamamlayıcı olan değişik tanımlar için, aşağıdaki sıralamaya da başvurulabilir [5];

- **Plan olarak Strateji:** Eylemi ve örgütleri, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesi,
- **Ortaya çıkan yön olarak Strateji:** Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması,
- **Konum olarak Strateji:** Beklenti ve işlemlerin tanımlandığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum tespiti,
- **Bakış açısı olarak Strateji:** Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı.

Strateji olmadan, yöneticilerin, farklı eylem inisiyatiflerini tutarlı bir bütün içerisinde bir araya getirecek bir çerçeveleri olmadığı gibi, bölümler arası işlemleri bir takım çalışması içerisinde birleştirmeleri için bir planları da olamaz. İyi düşünülmüş bir stratejinin uygulaması yalnızca örgütsel başarı için kanıtlanmış bir reçete değil; aynı zamanda idari üstünlüğün en iyi testidir [29].

Yönetime stratejik açıdan yaklaşım ise savaş tarihi kadar eskidir ve hatta askeri temellere sahiptir. Milattan önce 490 senesindeki Marathon Savaşında strategoslardan oluşan bir kurmaylar konseyi, ülkenin yöneticisine, çarpışmalarda başarılı olmaya yarayacak taktiksel önerilerden ziyade, topyekun savaşı kazanmak için stratejik konularda tavsiyelerde bulunmak için oluşturulmuştur. Daha sonraları bu stratejistler grubu, sivil konularda da strateji üretmek ile görevlendirilmiştir [8]. Yönetime stratejik yaklaşım, şimdilerde daha çok, rekabetin çok yoğun yaşandığı özel sektörde uygulama alanı bulmuştur. Ancak son yıllarda kamu kesiminde de stratejinin önemi anlaşılmaya başlanmış ve kamusal politikalara stratejik yönetim yaklaşımı çerçevesinde yön verilmeye başlanmıştır [7]. Yönetim biliminde strateji, bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle kuruluşların rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik

planlama ve daha sonrada stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur [2]. Yukarıdaki tanımlardan da belirtildiği gibi stratejinin bütün faaliyetlerde, planlarda bir stratejinin belirlenmesi şarttır.

3.1.1. Bir Stratejinin Belirlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar (Matters That We Must Pay Attention While Determining a Strategy)

Stratejinin belirlenmesinde öncelikle dikkat edilecek husus, amaç ve hedeflerin belirlenmesine yönelik çalışmalarda yatmaktadır. Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başlıca ilkeler aşağıdaki sıralamak mümkündür [28];

- Amaçlar, gerçekçi ve çekici düzeyde olmalı,
- Amaçlar, ölçülebilir olmalı,
- Kısa ve uzun vadede erişilebilecek amaçları, birbirinden ayırmalı,
- Amaçlar, uygulayıcılar tarafından benimsenmeli,
- Amaçlar, her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalı,
- Amaçlar, motive edici olmalı,
- Amaçlar, açık ve seçik olmalı,
- Amaçlar, esnek olmalı,

Yapılacak bütün faaliyetlerde, planlarda bir stratejinin belirlenmesi şarttır. Strateji muhakeme yapmanın geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesinin bir aracıdır. Kısaca büyüme ve dinamizm sağlayan en iyi araç olarak da değerlendirilebilir [11].

3.1.2. Etkin Strateji Kriterleri (Effective Strategic Criteria)

Stratejisi olmayan bir kurum ve kuruluş, başarısının ve başarısızlığının bilincinde değildir. Bir örgütün işi, son uçlarındaki başarısındaki süreklilik, bu iş sonuçlarının belli stratejilere dayandığının bilincinde olması ile mümkündür. Ancak başarılı sonuçlara ulaşabilmek için etkin stratejiler gerekir. Yani stratejilerin belli ilişkiler çerçevesinde üretilmesi gerekir. Aşağıda bu ilişkilere ilişkin açıklamaları vermek mümkündür [24];

- İyi strateji, seçici olmalıdır.
- İyi strateji, açık, kararlı, iyi tanımlanmış ve anlaşılır yönlere ve hedeflere sahiptir. Strateji, her şeyden önce bir yön demektir. Bu noktada bir belirsizlik olmamalıdır.
- İyi strateji inisiyatif sahibi olmalıdır. Girişimci bir anlayışla oluşturulmalı ve olaylara tepki olan değil, olayların akışını etkileyen, olayların önüne geçen bir özellik taşımalıdır.
- İyi strateji, güvenli olmalıdır. Genel olarak çevreden gelebilecek sürprizleri karşılayacak güveni içermelidir.
- İyi strateji, belli noktalarda, belli alanlarda odaklanmayı, yoğunlaşmayı sağlamalıdır.
- İyi strateji, örgüt içi ve örgüt dışı farklılıkları ortaya koymalıdır. Farklılıkların belirginleşmesine fırsat ve ortam yaratmalıdır.
- İyi strateji, esnek olmalıdır. Planlanabilir manevra arayış ve yeniden konumlanma becerisine sahip olmalıdır.
- İyi strateji sürprizleri kapsmalıdır. Etkileyebileceği dış unsurları, örneğin rakipleri, beklenmeyen zamanda, hazırlıksız yakalayacak hıza, gizliliğe ve zekaya sahip olmalıdır.

- İyi strateji, bütünü kapsamalı, birleştirici ve bütünleyici olmalıdır.
- İyi strateji, bazı kilit kavramlar etrafında gelişir, Böylelikle büyüme, güvenlik gibi kavramlar çevresinde yoğunlaşma sağlanır.
- İyi strateji, yalnızca öngörülmeleyen durumlarla değil, aynı zamanda bilinmeyen ile ilgilendir.
- İyi stratejiler, bütüncüdür. Strateji bütünlüğünün bir hiyerarşisi vardır. Her alt strateji üst stratejiyi destekler. İyi strateji, kritik durumlarda ve noktalarda en iyi olmalıdır.

3.2. Stratejik Yönetim (Strategic Management)

Günümüz dünyasının kuruluşlarının veya örgütlerinin temel amacı, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak, çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kuruluşların ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir kuruluş, önünü göremeyen ve yönü olmayan kuruluştur. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz [23].

Günümüzde, çoğu ülkelerdeki kamu yönetimleri, ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, etkinliği ve hakkaniyeti en öndeki hedefler olarak görmektedirler. Bunu başarmak için de yeni anlayışlar geliştirilip benimsenmektedir. Özellikle özel sektörde geliştirilen yöntemler kamu kesimindeki örgütler tarafından adapte edilmeye çalışılmaktadır. Bunlardan en önemlisi stratejik yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim anlayışı ile kamu örgütlerinde uzun dönemli stratejiler geliştirilerek vizyon oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylece stratejik planların en iyi şekilde nasıl uygulanacağı ve hedefleri başarmak için yapılması gerekenler stratejik yönetimin konusu olmuştur [19].

Ayrıca günümüzde stratejik yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır [2]. Stratejistlerin üzerinde durdukları stratejik konular, kuruluş için çok önemli olan uzun vadeli kararlarla ilgilidir. Bunlar genelde, tam belirli olmayan ve kontrol edilemeyen gelecekle ilgili olarak, kuruluşun ürünlere, pazarlara ve rakiplere yönelik tercihlerini içeren kararlardır [4].

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği, sistematik yaklaşımın adıdır [24]. Stratejik yönetim süreci, genelde rasyonel ve bütünleşmiş bir planlama yaklaşımının sonucudur. Süreci oluşturan sıralı aşamalar, aynı zamanda proaktif bir planlama felsefesini yansıtır [17].

Stratejik yönetim, kuruluş açısından rekabete dayanan hareketleri ve yöneticilerin kuruluşun çalışmasında kullandıkları işletme yaklaşımlarının bütün düzenini içeren bir yaklaşımdır [32].

Stratejik yönetimin, tepe yöneticilerinin özel bir uğraş alanı olduğunu, iç ve dış çevre analizinin yapıldığını ve bu değerlendirmelere göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edildiğini, stratejiler denenilen bu proje, tutum ve davranışların uygulanmasının ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçüldüğü bir yönetim faaliyeti olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik yönetim, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruya vereceği cevaplarla ilgilidir [20].

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?

- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Stratejik yönetim, bir kuruluşun uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar, çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama) strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolünü içermektedir. Stratejik yönetim çalışmaları, bu nedenle, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran, çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır [33]. Stratejik yönetim, sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlendirme performans gözlemleme ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir [6].

Strateji yapmak ve stratejiyi yürütmek süreci, birbirleriyle ilgili olan beş idari görevi içermektedir. Bu idari görevleri aşağıdaki sıralamak mümkündür [29];

- Kuruluşa uzun vadeli yönelim sağlayacak, örgütün amacı tespit edilmiş bir eylem anlayışıyla ve ne tür bir girişim olmaya çalıştığını belirleyecek bir biçimde gelecekteki iç tertibinin ne olacağını ve örgütün nereye yöneleceğinin stratejik vizyonunun oluşturulması,
- Stratejik vizyonu, kuruluşun erişebileceği belirli performans sonuçlarına dönüştürecek biçimde amaçların belirlenmesi,
- Arzulanan sonuçlara ulaşmak için öncelikli bir strateji oluşturulması,
- Seçilen stratejinin etkin ve etkili biçimde yürütülmesi,
- Performansın değerlendirilmesi ve vizyon, uzun dönemli yönelim, amaçlar, strateji ya da yürütmeye mevcut deneyim, değişen şartlar, yenilikler ve yeni fırsatlar açısından düzenleyici uygulamalar başlatılmasıdır.

3.3. Spor Kurum ve Kuruluşları İçin Stratejik Yönetim (The Strategic Management For Sport Institutions and Foundations)

Türkiye'nin ve uluslararası düzenin değişen değerlerine uygun bir kamu yönetimi sağlayamama bir sorun olarak toplumun her kesimi tarafından hissedilmektedir. Devletin demokratik bir düzende varlığını daha etkili bir biçimde sürdürebilmesi ekonomik sorunların halledilmesinin yanında, kamu yönetiminin etkililik, sürekli değişim ve yenilik eksenine oturtulmasına bağlıdır [32].

Türkiye'de spor kurum ve kuruluşlarını hala geleneksel yöntemlerle çalıştırdıkları ve çağdaş yaklaşımlara ilgisiz kaldıkları görülmekte, bunun sonucunda da üretilen spor hizmetleri hem kalite hem de kalite açısından yetersiz olmaktadır. Artık ülkemizde spor kurum ve kuruluşları da günümüzün çağdaş yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimine geçiş için çaba sarf etmeli böylece daha kaliteli spor hizmetleri üreterek insanların memnuniyetini sağlamalıdır [22]. Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine, onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, yani kendi geleceğine sahip olmak, spor kuruluşların değil, bütün kurum ve kuruluşların hedefi olmalıdır. Günümüzde her tür ve büyüklükteki spor kurum ve kuruluşlarının başarılı olabilmeleri, ancak stratejik olarak yönetilmelerine bağlıdır [3].

Stratejik yönetimden yoksun kuruluşların karşılaştıkları üç problemi aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür [3];

- Stratejik yönetimden yoksun spor kuruluşlarında kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz.

- Etkin stratejilerle elde edilebilecek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik şanslar, farkına varmadan geçiştirilir.
- Çevredeki önemsiz dalgalanmalar ve küçük tehlikeler bile, bu spor kuruluşları için ciddi sorunlar doğurabilir.

Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim ise mevcut durumu değerlendirme ve geleceği kurgulama imkanı verir. Bu nedenle spor kurum ve kuruluşlarının nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Spor kurum ve kuruluşları açısından stratejik yönetim;

- Spor kurum ve kuruluşlarında kaliteli bir yönetim için başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Spor kurum ve kuruluşlarında spor vizyonu için sürekli gelişme, kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- Spor kurum ve kuruluşlarında katılımcı bir yönetimin önünü açacaktır.
- Spor kurum ve kuruluşlarının kısa hedeflerin yanında, orta vadeli ve ulaşılabilir uzun hedeflere yönelik planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Spor kurum ve kuruluşlarının program, plan, bütçe üçlüsünün kaliteli olmasını sağlayacaktır.
- Spor kurum ve kuruluşlarının planlamada etkinlik, şeffaflık, objektiflik doğrultusunda oluşmasını sağlayacaktır.
- Spor kurum ve kuruluşları ulaşacakları vizyon ve misyon sayesinde geleceği kurgulayabilen bir nitelik kazanacaklardır.
- Spor kurum ve kuruluşlarında değerlendirme, denetim ve izlemeyi sağlayacaktır.

Kısaca stratejik yönetimin spor kurum ve kuruluşlarındaki idarecilere, stratejik düşünme ve vizyon sahibi olmalarına, idarecilerin üst düzeyde karar verebilmelerine ve hızla değişen durumlarda etkili biçimde idare etmeye, yönelmeye başlaması gibi yararları vardır.

3.4. Stratejik Yönetim Spor Kurum ve Kuruluşlarına Neler Kazandırır? (What Does Strategic Management Coordinate For Sport Institutions and Sport Foundations?)

Bir toplumsal kurum olarak sporun, ekonomik ve kültürel örgütlenmeler içerisinde her geçen gün giderek büyüyen bir yapısının bulunması, bu toplumsal olgunun, dünyanın değişen ekonomik ve sosyal koşulları göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Spor özelinde yaşanan değişiklikleri, dünyada yaşanan ekonomik ve kültürel değişikliklerden soyutlanamaz. Çünkü hiçbir şey doğada ya da toplumsal hayatta varolan başka şeylerden bağımsız değildir. Kendisi dışında yer alanlarla ilişki halinde yaşamak suretiyle oluşan bütünü, etkileyen ve etkilenen bir parçasıdır [26]. Bu nedenle stratejik yönetim, geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir [1]. Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, spor kurum ve kuruluşunun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kurum ve kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Spor kuruluşu bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde

hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir [15]. Stratejik yönetim, öncelikle tepe yönetimin sorumluluk yükünü azaltır. Tepe yöneticiler, karşılaşılan problemleri aşmak ve kime, hangi mal ve hizmetlerin sunulacağına dair stratejik kararlar almak durumundadırlar ve bunu bir şekilde yapmaktadırlar. Ancak büyük kuruluşlarda, tepe yöneticilerin bir çeşit stratejik yönetim süreci olmadan bunu yapamayacakları kabullenilmektedir. Bu tür bir planlama yaklaşımı, kamu kuruluşları için de geçerlidir [9].

Stratejik yönetim sayesinde spor kurum ve kuruluşlarındaki yöneticiler, temel nitelikte ve örgüt için önemli olan soruları, öncelik ve aciliyetlerine göre, hızla sorup cevaplandırabilmektedir. Bu anahtar sorular şunlardır [9];

- Ne tür bir işteyiz?
- Performansımız ne kadar iyidir?
- Geleceğe yönelik vizyonumuz nedir?
- Temel amaç, yön ve değerlerimiz nelerdir?
- Hedef kitlemiz kimlerden oluşur?
- Temel çıkarlarımızı tatmin edebiliyor muyuz?
- En iyi neyi yaparız?
- Hangi zayıf noktalarımızı güçlendirmek durumundayız?
- Deneyimlerimizden gerekli dersleri çıkarabiliyor muyuz?
- Yüksek kalite performansına sahip miyiz?
- Hizmette, hedef grupta ya da kalitede hangi noktaya varmak istiyoruz?
- Hangi fırsat ya da tehditleri kullanmak ya da hangilerinden kaçınmak durumundayız?
- Değişen çevre bizi nasıl etkiliyor?

Spor kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticiler için yukarıda ki sorulara cevap vermek devamlı zor olabilir. Ancak başarı için bu soruların cevaplanması gereklidir. Dolayısıyla stratejik yönetimi spor kurum ve kuruluşların hatta bütün kuruluşların uygulaması gerekir. Çünkü bu bir zorunluluk arz etmektedir.

3.5. Kamuya Ait Spor Kurum ve Kuruluşları Açısından Stratejik Yönetim ve Yasal Altyapısı (Strategic Management According to Sport Institutions and Foundations And Legal Substructure)

Türkiye'de 1982 Anayasası, ilgili mevzuat ve yönetmelikler sporun gelişmesi ve vatandaşlara spor yaptırma rolünü vermektedir. Ancak bu görevlerin yapılmasında kamuya ait spor kurum ve kuruluşlarının yeterince yerine getiremediği görülmektedir. Avrupa Birliğine girmeye aday Türkiye'de, kamuya ait kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi spor kurum ve kuruluşlarında da Avrupa birliği standartlarına uyması gerekmektedir. Bu nedenle çoğunluğunun genç nüfus oluşturduğu Türkiye'nin spordaki planlamaları ve spora yapacağı yatırımlar ülkenin gelişmesine önemli katkılar sağlmasına, Avrupa birliğinin standartlarına yaklaşmasına sebep olacaktır.

Stratejik düşünme ve ürünü olan "stratejik planlama" uygulaması kamu yönetiminde giderek yaygınlaşmakta ve yeni alanlarda uygulanma imkanına kavuşmaktadır [10].

4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı'nda kamu kesiminde yürütülen reform çalışmaları kapsamında kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamalarının ve gelecek dönemlerde kuruluş

bütçelerini bu planlar doğrultusunda oluşturmalarının öngörüldüğü zikredilmiş, DPT Müsteşarlığınca hazırlanan stratejik planlama kılavuzunun ilgili tüm kuruluşların bilgisi ve kullanımına sunulacağı belirtilmiştir Makro Çerçeve Kararında, Acil Eylem Planı ile de uyumlu olarak, orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırılmak üzere sekiz kuruluşta pilot düzeyde stratejik planlama çalışmalarının başlatılması, çalışmaların pilot kuruluşlarla (Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığı) işbirliği içinde yürütülmesi ve Haziran 2004 itibarıyla 2005 yılı programına ve bütçe teklifine baz oluşturacak şekilde sonuçlandırılması hükme başlanmıştır. Pilot uygulamalar kamu mali yönetimi bakımından yenilikçi bir yaklaşım olan stratejik planlama çalışmalarından amaçlanan faydaların elde edilebilmesinde ve yaygınlaştırma aşamasına yönelik faaliyetlerin başarı ile gerçekleştirilmesinde önemli bir işlev üstlenecektir [14].

5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanununun 9. maddesine dayanılarak DPT müsteşarlığınca hazırlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" e göre stratejik planlama çalışmalarının kapsamındaki tüm kamu kuruluşlarına yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dahilinde öngörülmüştür [30].

3.6. Spor Kurum ve Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Süreci (The Proces Of Strategic Plan For Sport Institutions and Foundations)

Hatiboğlu (1986), stratejik yönetim süreci aşamalarını, aşağıdaki gibi sıralamıştır(21);

- Çevrenin analizi: Çevre analizinin amacı, kuruluşların temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır.
- Amaçların belirlenmesi: Kuruluşların işi yapmaya başlamadan önce, hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin tespit edilmesi, ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu taktirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uyumak mümkün olacaktır.
- Stratejik seçeneklerin analizi: Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama, ne gibi strateji seçeneklerinin, var olduğunun araştırılmasıdır. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.
- Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması: Stratejik imkanların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecek ve seçimin yapılması çeşitli şartların ve imkanların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenir.
- Stratejilerin uygulanması: Beşinci aşama, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. Kuruluşun birçok beşeri problemlerinin olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak, stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.
- Kontrol ve değerlendirme: Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla

yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir.

Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama sürecinde, stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır [5].

- Strateji NE'dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Spor kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanacak stratejik planlar bir yandan plan, bütçe, program üçlüsünü etkinliğini artırırken, diğer taraftan plan hazırlama sürecine spor kuruluşlarının katkılarının daha kapsamlı bir şekilde olmasını sağlayacaktır. Ayrıca spor kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim sürecinde bulunacakların çoğu kuruluşun iç ve dış şartlarını bilen bireylerinden oluşması gerekmektedir.

3.6.1. Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları (The Process And Stage Of Strategic Management)

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak, alt kademelere doğru hareket eder. Kurum ve kuruluşun stratejik yönünü kararlaştırmak, üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir [13]. Eren'e (2000) göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da kontrol edilmesini kapsayan ve kuruluşun üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak ifade etmektedir [24]. Stratejik yönetim sürecinde başlıca üç ana aşama söz konusudur. Bunları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür;

3.6.1.1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşamaları (Improving Strategies and Process of Strategic Planing)

Stratejik planlama ile Stratejik yönetim aynı anlama gelmeyip, stratejik planlama, esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturmaktadır. Burada kuruluşun üst yönetimi, danışmanlar ve ilgili müdürlerden oluşan bir grup üst düzey beyin takımı, kuruluşun verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, kuruluş değerlendirmesi, alternatif süreçlerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışma ve seçim sonucu, izlenecek stratejiyi veya stratejileri belirlemektedir. Bu çalışmalar sırasında organizasyonun iç ve dış durumunun değerlendirilmesine yönelik Swot analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur [2]. Stratejik planlamada en önemli konu, stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır [5]. Strateji geliştirme aşaması bir stratejik düşünme sürecidir. Bu süreç sonucunda çeşitli stratejiler oluşturulur. Süreçleri aşağıdaki sıralamak mümkündür [24];

- Vizyon oluşturma,
- Misyon oluşturma,
- Uzak çevre analizi,
- Yakın çevre analizi,
- Swot analizi,
- Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi,
- Strateji alternatiflerinin belirlenmesi,
- Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması,
- Strateji seçimi

3.6.1.2. Stratejilerin Uygulanması (To Apply Strategies)

Planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsenmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu aşamada stratejilerin uygulanmasına geçilir. Daha önceden belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulanması yapılır [5]. Strateji uygulama aşaması, üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin yaşama geçirildiği adımdır. Bu aşamada aşağıdaki başlıklar takip edilir [24]. Bunlar; Belgeleme, Donanım hazırlama, Eğitim, Yetiştirme ve Tanıtımdır.

3.6.1.3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi (To Control And Review Of Strategies That We Apply)

Burada seçilen stratejinin, oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, kuruluşun amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkindir. Bu aşamada kontrolden sonra gerekirse stratejik planlamada değişiklikler yapılır [5]. Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçları değerlendirmektir.

3.7. Spor Kurum ve Kuruluşlarında Uygulama Sürecinde Karşılaşılabilecek Engeller (Obstacles That We Can Meet During The Application Process At Sport Institutions And Sport Foundations)

Stratejik planlama iyi kullanıldığı takdirde kurum veya kuruluşa sağlayacağı bir dizi potansiyel fayda vardır. Bu sayede kuruluş [32];

- Stratejik düşünüp etkin stratejiler geliştirir
- Gelecek yönelimlerini açığa çıkarır.
- Öncelikler geliştirir.
- Bugünün kararlarını gelecekteki etkilerini göz önünde bulundurarak alır.
- Karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.
- Örgüt yetki alanları içerisinde azami takdir yetkisini kullanır.
- Temel örgütsel problemler çözülür.
- Örgütsel performans geliştirir.
- Hızla değişen şartlarla etkin bir şekilde mücadele eder.
- Örgüt içinde ekip çalışması ve uzmanlaşma gelişir.

Spor kurum ve kuruluşlarında ise stratejik planlamanın yapıldığı süreçte uygulama aşamasında bazı problemlerle karşılaşmak muhtemeldir. Bu problemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Spor kurum ve kuruluşlarındaki yönetici ve personelin kaliteli ve vizyon sahibi bir kuruluş yaratma açısından çaba göstermemeleri,

- Spor kurum ve kuruluşlarındaki yöneticilerin günlük kararlarla işleri yürütmesi,
- Spor kurum ve kuruluşlarındaki yöneticilerin stratejik yönetim konusunda yetersizliği,
- Spor kurum ve kuruluşlarının toplam kalite için rekabeti ön plana almayışları,
- Spor kurum ve kuruluşlarında yöneticilerin yanında alanında yetişmiş kişilerin olmayışı,
- Stratejik planlama aşamasında yasaların planlamaya uygun olmayışı,
- Stratejik yönetimin sadece özel sektörde uygulandığı anlayışı,
- Spor kurum ve kuruluşlarına spor tabanı olarak yapıcı katılımçılık kültürünün olmayışı,
- Spor kurum ve kuruluşlarının üzerinde siyasetin etkili olmasıdır.

Ayrıca, stratejik yönetimin yukarıdaki bu problemler aşıldığı takdirde stratejik yönetim süreci kaliteli bir şekilde geçeceğine dair bir garanti olduğundan söz etmek mümkün değildir.

4. SONUÇ (RESULT)

Spor kurum ve kuruluşlarına stratejik planlamanın diğer alanlara uygulamasından önemli farklılıklar göstermektedir. Bu alanda yapılmış olan yerli yayın sayısının hiç olmadığı söylenebilir. Çünkü, stratejik planlama Türkiye’de spor kurum ve kuruluşlarının tanıştığı yeni bir sistem olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak spor kurum ve kuruluşlarına stratejik yönetimin yaygınlaştırılması diğer kamu kuruluşlarına uygulanışı biçimini geniş bir çerçevede izleyerek çıkan bu sonuçların değerlendirilmesinden sonra kurum ve kuruluşa uygun bir stratejik planlamanın belirlenmesiyle olacaktır. Bu stratejik planlamaların diğer spor kurum ve kuruluşlarına yaygınlaştırılması sonrası kurum ve kuruluşlarda performans yönetimi ve denetimi uygulamaları için uygun bir zemin oluşturulmuş olacaktır.

Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama sürecinde yapılması gerekenler aşağıda öneriler şeklinde verilmiştir;

- Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama ekipleri oluşturulmalıdır.
- Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama ekibinde yer alacak kişileri konu hakkında eğitimler verilmelidir.
- Spor kurum ve kuruluşları olarak stratejik planlamadan sonra en yüksek verimlilik hedeflenmelidir.
- Spor kurum ve kuruluşları kaliteli bir hizmet gösterebilir. Ancak spor kurum ve kuruluşlarındaki yöneticiler kaliteli hizmetin daha iyi olmasını istemelidir.
- Stratejik planlama süreci bir kişiyle olabilecek bir şey değildir. Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama hazırlık sürecinde üniversitelerden ve uzmanlardan destek alınmalıdır.
- Spor kurum ve kuruluşları olasılıklara açık olmalıdır. Kurum veya kuruluşun karşısına çıkabilecek olasılıkları lehine kullanabilmelidir.
- Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim konusunda görevli olacak kişilerin konuyla ilgili yeterli olup olmaması konusunda değerlendirme yapmak gerekir. Kurum ve kuruluş dışında katılanlara ise yine süreç konusunda bilgi vermek gerekir.

- Spor kurum ve kuruluşlarında uygulanacak süreç sorumlu kişilerin rolleri kurum ve kuruluşa göre düzenlenmelidir.
- Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama yapmak yeterli değildir. Bunun yanında bunları uygulayacak etkin lider ve yöneticilerinde olması gerekir.
- Stratejik planlama sürecinde kararlı olmak büyük önem arz etmektedir.
- Stratejik planlama sürecinde kurum ve kuruluşun dışında destek hizmetlerinin alınmasında yarar vardır.
- Spor kurum ve kuruluşlarında stratejik plan hedefine uygun, ulaşılabilir hedefler olarak aynı şekilde uygulanmalıdır.
- Stratejik planlama süreci kolay olduğu halde zor olduğu da unutulmamalıdır. Ancak kilit noktada olan kişilerin bu konulara ilgi göstermeleri önemlidir.
- Stratejik planın uygulama sürecinde her yılsonunda ulaşılabilirlik konusunda değerlendirilmelidir.
- Spor kurum ve kuruluşlarında hazırlanan stratejik plan herkesin anlayacağı bir dilde açık ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Spor kurum ve kuruluşlarına stratejik planlama uygulaması çok zor gibi gözüküyorsa (konu hakkında kişilerin bulunamayışı, yöneticilerin sürüce olumlu bakmamaları vb.) stratejik planlamanın yapılamaması daha uygun olur. Çünkü çeşitli bahanelerle stratejik planlamayı uygulamamaya çalışanlar umut ve cesaret yokluğuna bürünmüştür.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Aktan, C.C., (1999). Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler. Türk İdare Dergisi. Sayı 3. Ankara. Sayfa 3, 97-108.
2. Aktan, C.C., (2005). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. Erişim: (http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf). Erişim tarihi: 21.06.2005.
3. Akyüz, Ö.F., (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. Sistem Yayıncılık. Sayfa 110-119.
4. Ambler, T., (1999). Strategic Issues: THA Pivotal Process for Strategic Success. Compass Points. Erişim: www.cssp.com. pp. 1.
5. Anonim. (2004). Strateji ve Stratejik Yönetim. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü. Ankara. Sayfa 2-6, 8.
6. Anonim. (2005). Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi. Erişim: (http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm). Erişim tarihi: 01.06.2005.
7. Barca, M. ve Balcı, A., (2004). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? Sakarya Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Adapazarı.
8. Blackerby, P., (1994). History of Strategic Planning. Armed Forces Comptroller Magazine. 39(1).
9. Byars, L., (1987). Strategic Planning and Implementation. a.g.e. New York. pp. 10, 13.
10. Can, T., (1996). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Ankara. Sayfa 2.

11. Clayton, S., (1999). Strateji Geliştirme. Hayat Yayınları, İstanbul. pp. 33, 190, 194, 198.
12. Çoban, H., (1997). Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. İnkılap Kitabevi, İstanbul. Sayfa 78, 91.
13. Dinçer, Ö., (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayınları. İstanbul. Sayfa 7-42, 206, 208.
14. DPT. (2003). Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları. Ankara.
15. DPT. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu. Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları. Ankara. Sayfa 7, 12, 20.
16. Drucker, P., (1996). Gelecek İçin Yönetim. İş Bankası Kültür Yayınları. Sayfa 54. Ankara.
17. Fredrickson, J. and Mitchell, T., (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. Academy of Management Journal. pp. 401, 402.
18. George, A., (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. pp. 3.
19. Güçlü, N., (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 23. Sayı 2. Ankara. Sayfa 1-12.
20. Güner, S., (2005). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi. Erişim: (http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/dergi/446_061_078.doc). Erişim tarihi: 20.11.2005.
21. Hatiboğlu, Z., (1986). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İrfan Yayıncılık, İstanbul. Sayfa 44, 45.
22. İmamoğlu, A.F., (1998). Toplam Kalite Yönetim Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri. Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi. Cilt 3. Sayı 2. Sayfa 51-62.
23. Nut, P.C. and Backoff, R.W., (1992). Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders. Jossey-Bass. San Fransisco. pp. 55.
24. Pamuk, G., Erkut, H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Alpay, Y. ve Koşma, H., (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İrfan Yayıncılık. İstanbul. Sayfa 3-26, 211.
25. Stacey, S., (1988). Öngörülmez Bir Dünya İçin Yönetim Stratejisi. İstanbul Matbaası. İstanbul. pp. 83.
26. Talimciler, A., (2002). Futbolun Metalaşması. Toplum Bilim Futbol Özel Sayısı. Sayı 16.
27. Thompson, A.A., Strickland, A.J., (1992). Strategic Management- Concepts and Cases. 6. B. Richard D. Irwin Inc. USA. pp. 3.
28. Thompson, B.L., (1999). Performans Geliştirme. Hayat Yayınları. İstanbul. pp. 125.
29. Thompson, A. and Strickland, A.J., (1999). Strategic Management. University of Alabama. a.g.e. pp. 3, 4.
30. Türk, E. ve Ünsal, N., (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri. Milli Eğitim Bakanlığı. Milli Eğitim Dergisi. Sayı 181. Ankara. Sayfa 226.
31. Üzün, C., (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler. Eylül Yayınları, İzmir. Sayfa 3, 10, 11, 39.
32. Yılmaz, K., (2009). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. Erişim: (<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh280.pdf>). Erişim tarihi: 06. 08. 2009.
33. Wheelen T.L. and Hunger, D., (1995). Stratejik Management And Business Policy. Fifth Edition. Addison Wesley Publishing Company. pp.5.