



Dergi ana sayfası: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pausbed>

Araştırma Makalesi

Atıf Bilgisi: Baydaş, İ. S. & Cansever, N. (2026). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin gençlik ve spor bakanlığına etkisi üzerine nitel bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 76, 255-275. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1755831> / <https://izlik.org/JA25TU67UF>

CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİNİN GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA*

İhsan Selim BAYDAŞ¹, Niran CANSEVER^{2}**

¹Rize Valisi, i.selim.baydas@icisleri.gov.tr, <https://orcid.org/0009-0001-2074-3536>

²Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, niranansever@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7067-8779>

Öz

Türkiye’de 16 Nisan 2017 tarihinde gerçekleştirilen referandumla onaylanan ve 9 Temmuz 2018 tarihinde yürürlüğe giren 6771 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasa Değişikliği Kanunu ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmiştir. Anayasa’nın 18 maddesini değiştiren bu anayasa değişikliği, Türkiye’nin kamu yönetiminde önemli bir değişime yol açarak parlamenter sistemden başkanlık benzeri bir sisteme geçiş sağlamıştır. Bu araştırma Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’yle bakanlıkların kurumsal yapı, işleyiş ve teşkilat yapılarındaki meydana gelen değişim ve dönüşümü, parlamenter sistem ile farklılıklarını Gençlik ve Spor Bakanlığı örneğinde incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak Gençlik ve Spor Bakanlığının merkezi teşkilatında yönetici, uzman ve uzman yardımcısı görevlerinde olan 20 personelden toplanmıştır. Bulgular dokuz tema altında analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi merkezileşmeyi artırsa da Gençlik ve Spor Bakanlığı özelinde hızlı karar alma sürecini ve yerelleşmeyi güçlendirdiği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Bakanlıklarda dönüşüm, Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi, Gençlik ve Spor Bakanlığı.

A QUALITATIVE RESEARCH ON THE IMPACT OF THE PRESIDENTIAL GOVERNMENT SYSTEM ON THE MINISTRY OF YOUTH AND SPORTS

Abstract

Constitutional Amendment Law No. 6771, approved by a referendum held on April 16, 2017, and entered into force on July 9, 2018, introduced the Presidential System of Government in Türkiye. This constitutional amendment, which altered 18 articles of the Constitution, resulted in a significant shift in Türkiye’s public administration, marking a transition from a parliamentary system to a presidential-like system. This research aims to examine changes and transformations in the institutional structure, functioning, and organizational structures of ministries under the Presidential Government System, as well as their differences from the parliamentary system, focusing on the Ministry of Youth and Sports. For this purpose, the phenomenology pattern from qualitative research methods was used in the study. Data were collected from 20 personnel working as managers, experts, and assistant experts in the central organization of the Ministry of Youth and Sports using a semi-structured interview form. The findings were analyzed under nine themes. The results of the study show that although the Presidential Government System increases centralization, it also strengthens rapid decision-making and localization within the Ministry of Youth and Sports.

Keywords: Transformation in ministries, Presidential government system, Ministry of Youth and Sports.

* Bu çalışma İhsan Selim BAYDAŞ tarafından, Dr. Öğr. Üyesi Niran CANSEVER danışmanlığında hazırlanan “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde Gençlik ve Spor Bakanlığının Dönüşümü” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**Sorumlu Yazar: Niran CANSEVER, (niranansever@sdu.edu.tr)

Yayımlanan makalenin telif hakkı, CC BY 4.0 lisansı kapsamında yazara aittir. Bu lisansın bir kopyasını görmek için şu adresi ziyaret ediniz: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

1. GİRİŞ

Tarihsel süreçte siyasal toplumların kendi siyasal, sosyal, kültürel ve demografik yapılarıyla uyumlu yönetim sistemleri aradığı ve farklı sistemleri deneyimlediği görülmektedir. Nitekim toplumlar, küresel koşul ve dinamiklere yanıt verebilen yönetim sistemleri uygulamalıdır (Nacak, 2020). Hükümet sistemleri oluşturulurken yürütme, yasama ve yargı arasındaki denge ve yetki paylaşımı önemlidir. Yönetim sistemleri, kuvvetler birliği ve kuvvetler ayrılığı anlayışına göre iki kategoriye ayrılmaktadır. Kuvvetler birliği, üç gücün tek bir organ altında toplandığı, kuvvetler ayrılığı ise bu güçlerin ayrı organlar tarafından yürütüldüğü sistemlerdir (Çalışkan vd., 2020).

Kuvvetler ayrılığına dayanan üç ana hükümet sistemi parlamenter, yarı-başkanlık ve başkanlık sistemleri olarak tanımlanır. Parlamenter sistem yasama, yürütme ve yargı erkleri arasında iş birliği, iktidar ve muhalefet arasında ise ayrılığın olduğu sistemdir. İngiltere'nin yönetim biçiminden kaynaklanan ve "Westminster modeli" olarak da bilinen (Dodd, 2015) parlamenter sistemde yasama, yürütme ve yargı organları tam bağımsız değildir; birbirleriyle etkileşim içindedirler. Yürütme organı, yasama organındaki vekiller tarafından oluşturulur. Bu yüzden, parlamenter sistem "kuvvetlerin iş birliği" olarak tanımlanır ve bu sistemde parlamento merkezi bir rol oynar (Ganghof, 2018). Başkanlık sisteminde erklerin ayrılığı katı bir şekilde korunur (Turan, 2018). Başkanlık sistemi tarihsel olarak Amerika Birleşik Devletleri'ne dayandırılır ve Amerika'da kurulan sistemin ilham kaynağı Montesquieu'dur. Başkanlık sisteminin üç önemli unsuru vardır (Sartori, 1994): Devlet başkanının doğrudan halk tarafından seçilmesi, başkanın parlamentonun güven oylamasıyla düşürülebilmesi ve ikili bir yürütmeye izin verilmemesidir. Bu unsurlar, tek yetkilinin başkan olduğu bir sistemi ortaya koymaktadır. Cumhurbaşkanının doğrudan halk tarafından seçildiği ve önemli anayasal yetkilere sahip olduğu yarı başkanlık sistemi, başkanlık sisteminin sert ayrılığı ile parlamenter sistemin yumuşak ayrılığını birleştiren bir hükümet sistemidir. 1958 Fransız Anayasası sonrası Fransa'nın yönetim sistemini tanımlamak için (Gül, vd., 2017) kullanılan bir sistemdir. Başkanlık sisteminde tek başlı yürütme varken, yarı başkanlıkta iki başlı yürütme vardır. Ancak, yarı başkanlık sisteminin parlamenter sistemden ayrı olup olmadığı konusunda tartışmalar vardır. Bazı yazarlar yarı başkanlık sisteminin parlamenter sistemin bir türü olduğunu savunurken (Bilgin, 2016; Polater, 2014; Ustabulut, 2016); bazı yazarlar cumhurbaşkanının yetkilerinin önemi üzerinde durmuştur (Yüksel, 2013). Bunun yanında hükümet sistemlerinin başarısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Toplumun demokrasiye olan bağlılığı, demokratik değerlere yaklaşımı, siyasi partilerin durumu, seçim mekanizmaları, muhalefetin etkinliği ve sivil toplum örgütlerinin yapısı gibi değişkenler de belirleyicidir (Kutlu vd., 2018).

Türkiye'de 1920–1923 yılları arasında Meclis Hükümeti Sistemi denenmiştir. Meclis Hükümeti Sistemi'nde yasama ve yürütme yetkisi Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne (TBMM) aittir. Bakanlar meclis içerisinden seçilmektedir. Meclis başkanı hükümetin başı da olduğundan, bu sistem tam olarak demokratik kabul edilmemektedir (Erat, 2015; Öztürk, 2019). Türkiye'de 1923'te Cumhuriyet'in ilanından itibaren değişen koşullar doğrultusunda farklı hükümet sistemleri deneyimlemiştir: 1923 sonrası parlamenter sisteme geçilmiştir. 21 Ekim 2007'de cumhurbaşkanının halk oylamasıyla seçilmesini kabul eden Anayasa değişikliği ile sistem, parlamenter sistemden yarı başkanlık sistemine yaklaşmış ve bu sistem ilk kez 2014 seçimleriyle uygulamaya konulmuştur. 2018 sonrası ise Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CHS) adı verilen bir tür başkanlık sistemine geçiş yapmıştır.

Türkiye'de Başkanlık sistemine geçiş talebi 2002 yılında tek başına iktidara gelen Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti) tarafından 2014 yılından itibaren dile getirilmiştir. 2007'de yapılan anayasa değişikliği ile Cumhurbaşkanını doğrudan halk tarafından seçileceği kararlaştırılmış ve bu durum, sistemin yarı başkanlık sistemine yaklaştığına yönelik tartışmaları artırmıştır. Ancak bir parlamenter sistemin yarı başkanlık sistemine dönüşmesi için yalnızca devlet başkanının halk tarafından seçilmesi yeterli değildir (Akkoyun, 2018). Aynı zamanda Cumhurbaşkanının geniş icrai yetkilere sahip olması gerekmektedir. Türkiye, 2007 yılında yarı başkanlık sistemine yaklaşmış, ancak bu sistem, 10 Ağustos 2014'te Recep Tayyip Erdoğan'ın Cumhurbaşkanı seçilmesiyle gerçekten uygulamaya konulmuştur. 2014'ten önce, yürütme yetkisi hem Bakanlar Kurulu hem de güçlü ama sorumsuz Cumhurbaşkanı arasında

paylaşmıştır. 2014 sonrası, sorumsuz bir Cumhurbaşkanı ile sorumlu bir Başbakan arasındaki ilişki, önemli kriz olasılıklarını artırmıştır. 2017'ye kadar meclisteki çoğunluk ve cumhurbaşkanı aynı siyasal partiye mensup olduğu için kohabitasyon dönemi yaşanmamıştır (Karataş, 2019). 1982 Anayasası'nda tartışılan ama gerçekleşmeyen başkanlık hükümet sistemi önerileri de gündeme gelmiştir (Avaner & Çelik, 2021).

Türkiye, 16 Nisan 2017'deki referandumla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CHS) adı verilen bir tür başkanlık sistemine geçiş yapmıştır. 13. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın 9 Temmuz 2018'de yemin etmesiyle meclis merkezli hükümet sistemine son verilerek yeni bir sisteme geçiş yapılmıştır. CHS, siyasal sistemin kararname, yasa ve yönetmeliklerle desteklemeye yönelik bir çabadır. Bu süreçte, 1982 Anayasası'nın 18 maddesinde önemli değişiklikler yapılmış, böylece hükümet sistemi, parlamenter sistemden bir tür başkanlık sistemine dönüşmüştür (Yaman & Ünal, 2021). Bu sistem, bilinen başkanlık rejimlerinden bazı farklılıklar taşısa da genel olarak bir başkanlık yönetimi olarak tanımlanmaktadır. CHS, parlamenter sistemden köklü bir ayrışmayı ve Türkiye'nin yönetim yapısında önemli bir revizyonu ifade eder (Kalkar, 2020). Sistem, yürütmeyi tek başına sürdüren Cumhurbaşkanının hem devletin hem de hükümetin başı olarak yetkilendiren monist bir yapıdır. Bunun yanında Amerikan başkanlık sistemi ve Fransız yarı başkanlık sisteminde olduğu gibi, Cumhurbaşkanı siyasi partiyle ilişkisini sürdürebilmektedir.

CHS hem dünyada hem de Türkiye'de yönetim anlayışında yeni bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Her hükümet sistemi kendine özgü siyasal, toplumsal ve ekonomik sonuçlar doğurmaktadır. Bir hükümet sisteminin adından ziyade, uygulama sonuçlarının ülkenin siyasi yapısı, kamu harcamaları, istikrarı ve ekonomi anlayışı gibi birçok alanda etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle sistemin potansiyel fırsatları, yararları, riskleri ve sorunları üzerinde durulması gerekmektedir. Yönetim sisteminde yapılacak revizyon, o ülke için önemli bir siyasi dönüşüm anlamına gelir. Sistem değişikliğinden beklenen yararların elde edilebilmesi için, CHS'nin teorik yapısının yanı sıra uygulamaları da önemlidir. Teorik olarak mükemmel olan hükümet sistemleri bile uygulamada çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Sadece anayasa değişiklikleri veya mevzuat düzenlemeleri dönüşüm için yeterli olmayacaktır; teorik tasarım ile pratik uygulama arasındaki farklar dikkate alınmalıdır (Erdoğan, 2021).

CHS'yle birlikte, Türkiye'deki kamu yönetimi alanında yapılan değişikliklerden biri de bakanlıkların somut hedef ve politikalarının yeniden yapılandırılmasıdır. Güler (2018), bu yeni sistemin kamu yönetimi üzerindeki etkilerini analiz ederken, bakanlıkların yönetimindeki esneklik ve etkinliğin arttığını ifade etmektedir. CHS'ye geçişle, devlet yönetiminde önemli değişiklikler yaşanırken Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) da bu süreçten etkilenmiştir. CHS'nin Türkiye'nin gençlik ve spor yönetiminde belirgin bir etki yarattığı ve bakanlıkların daha merkezi bir yönetim tarzına evrildikleri tartışılmaktadır. Özellikle, "Cumhurbaşkanı, yürütme yetkisine yönelik konularda, Cumhurbaşkanlığı kararnamesi çıkarabilir" maddesinin getirdiği yeni yönetim dinamiği, karar alma süreçlerinde GSB'nin etkin bir rol oynamasına olanak tanımıştır. İdari ve siyasi mekanizmayı, gençlik politikalarını ve demokrasi anlayışını etkileyen büyük bir dönüşüm niteliğindeki bu değişim özellikle gençler için çok önemlidir. Türkiye'de 2024 yılı itibarıyla 15–24 yaş aralığındaki genç nüfusu 12,9 milyon olup, toplam nüfusun %15,1'ini oluşturmaktadır (TÜİK, 2024). Veriler dikkate alındığında gençlerin politika üretiminde önemli bir yere sahip olduğu ve bu bağlamda GSB'deki dönüşümün çok önemli olduğu söylenebilir. Yürütme yetkilerinin Cumhurbaşkanı'na devredilmesiyle, bakanlıkların organizasyonu, işleyişi ve karar alma süreçleri değişmiş, GSB'nin yetki alanı genişletilmiş ve Cumhurbaşkanı'na doğrudan bağımlı hale gelmiştir. Bu dönüşümle bürokratik süreçlerin hızlandırılması amaçlanmıştır. Bakanlık, yeni sistemle gençlik ve spor politikalarını daha etkili yönetmeyi, projeleri hızlandırmayı ve kaynakları verimli kullanmayı hedeflemiştir. Karar alma mekanizmalarında bağımsızlık artarken, merkeziyetçi yönetim anlayışı devam etmiştir. Önceki sistemdeki bazı bağlı kuruluşlar ve genel müdürlükler yeniden yapılandırılmış, dinamik ve etkin bir yönetim modeli geliştirilmiştir (Altun Aslan, 2020). GSB, spor politikalarını genişleterek tesisleşme, uluslararası organizasyonlar ve gençlere yönelik projelerde daha fazla yetki elde etmiştir. Gençlere yönelik sosyal, kültürel ve ekonomik destek projeleri artırılmış,

sporun yaygınlaştırılması ve profesyonel sporun desteklenmesi için kapsamlı çalışmalar başlatılmıştır (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2024). Ayrıca, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği güçlendirilerek, gençlik merkezleri ve spor tesislerinin yaygınlaştırılması hedeflenmiştir (Başar & Yenel, 2021; Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2024).

Bu araştırma Türkiye’de 2018’de uygulamaya giren CHS’ye geçişle birlikte bakanlıkların kurumsal yapı, işleyiş ve teşkilat yapılanmalarında meydana gelen değişim ve dönüşümü ve parlamenter sistem ile farklılıklarını GSB örneğinde incelemeyi amaçlamıştır. Bu konuya istinaden CHS ile bakanlık teşkilatlanmasında yapı ve işleyiş bakımından ne tür dönüşüm ve farklılıkların olduğu, yeni sistemin getirdiği dönüşümün Bakanlığın işleyişindeki olumlu (avantaj) ve olumsuz (dezavantaj) yönleri GSB özelinde incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır.

Çalışmada öncelikle GSB’nin tarihsel açıdan gelişimi, CHS’ye geçişle GSB’de meydana gelen yapısal ve kurumsal dönüşüm açıklanmıştır. Sonrasında GSB’de sistem değişikliğiyle meydana gelen dönüşümü, GSB’nin merkezi teşkilatında yönetici, uzman ve uzman yardımcısı görevlerinde çalışan personel gözünden incelemek amacıyla yapılan araştırmanın metodolojisi ve bulgularına yer verilmiştir.

Konuya ilişkin teorik olarak yapılan çalışmalar bulunmakla beraber, bir Bakanlık özelinde sistem değişikliğinin ortaya çıkardığı dönüşümün kapsamlı araştırılması çalışmanın özgün yanını ortaya koymaktadır. Sistem değişikliği sonrası GSB’nin dönüşümünü inceleyen alandaki ilk çalışma olma özelliği gösterdiğinden çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada kullanılan nitel yöntem, değişime bizzat tanıklık etmiş olan personelin görüşlerinin incelenmesini ve konuya dair içgörüler oluşturulabilmesini sağlamıştır.

2. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞININ KURUMSAL DÖNÜŞÜMÜ

1923 yılında Cumhuriyet’in ilanından 1950 seçimleri ile tek parti döneminin sona ermesine kadar Türk Spor Teşkilatlanması; Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), Türk Spor Kurumu ve Federal Spor Yönetimi olmak üzere üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk ulusal örgüt olan TİCİ, Anadolu’daki kulüplerin birleşmesiyle oluşmuş, kurulduğu dönemde merkezi bir yapıya sahip olmuştur. Ancak mali sorunlar ve devlet yönetimi ile yaşanan olumsuzluklar sonucunda dağılmıştır. Türk Spor Kurumu, yılda iki kez toplanarak faaliyet ve mali hesapları denetlemektedir. Tek parti dönemi hükümetleri, sporu kişisel alan olmaktan çıkararak ulusal bir mesele haline getirmiştir (Gökduman & Demir, 2019). 27 Haziran 1938’de gençlere spor aracılığıyla ulaşmak ve ulus bilinci oluşturmak amacıyla Beden Terbiyesi Kanunu çıkarılmış ve Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü kurulmuştur (Turkay & Aydın, 2017).

3 Kasım 1969’da dönemin Başbakanı Süleyman Demirel’in önerisi ve Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay’ın 6 Şubat 1970’te onayıyla Spor Bakanlığı adıyla yeni bir bakanlık kurulmuştur (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2025; İmamoğlu, 2002). 1972 yılında Bakanlığın adı Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) olarak değiştirilmiştir. Türkiye’de yürürlükte kalmış anayasalar arasında sadece 1982 Anayasası spora değinerek gençliğin korunması ve sporun yaygınlaştırılmasıyla ilgili konuları vurgulamaktadır. 1983 genel seçimlerinden sonra söz konusu Bakanlığın adı Millî Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak değiştirilmiştir (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2025). Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı, GSB adıyla ya da Millî Eğitim Bakanlığı ile bir araya getirilerek yapılandırılmıştır. Spor Teşkilatı Bakanlar Kuruluna yetki veren 1982 tarihli 2680 sayılı Kanunla kurulan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne dönüşmüştür. 1986 tarihli 3289 sayılı Kanun kapsamındaki daha sonraki reformlarla adı resmen değiştirilmiş ve Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı da dahil olmak üzere yeni daireler kurulmuştur. Bu süreçte Kredi Yurtlar Genel Müdürlüğü (KYK), GSB’ye bağlıyken doğrudan başbakanlıkla ilişkilendirilmiştir. 1938’de kurulan Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü de 24 Ocak 1989’da 356 sayılı Kararname ile, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne dönüştürülmüştür. 1989’dan itibaren Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak faaliyetlerine devam etmiştir (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2025). 1993 yılında federasyon başkanlarının seçilmesine izin veren düzenlemeler yapılmış ve spor federasyonlarının özerkleşmesine ve demokratikleşmesine yönelik adımlar atılmıştır. GSB,

rollerini ve sorumluluklarını ana hatlarıyla belirten bir kararname ile 3 Haziran 2011’de yeniden resmen kurulmuştur (Gökdoğan & Demir, 2019).

CHS öncesinde GSB’nin yapısı; bir bakan, onun altında bir müsteşar, dört müsteşar yardımcısı, bir bakan yardımcısı ve bakanlığın ana hizmet birimleri ile bağlı kuruluşlardan oluşmaktaydı. CHS ile 10.07.2018 tarihli ve 30734 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanan 1 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile GSB’nin organizasyon yapısı yeniden oluşturulmuştur (Baydaş & Cansever, 2024). Bu değişiklikle, 638 sayılı KHK ile kurulan bakanlığın bağlı birimleri arasında yer alan Spor Genel Müdürlüğünün ismi Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiş ve görevleri gözden geçirilerek bakanlığın ana hizmet birimleri arasında yer almaya başlamıştır. GSB’nin yeni sisteme uyum sağlama sürecinde örgütsel yapı, yasal temeller, insan kaynakları yönetimi ve fiziksel yönler dahil olmak üzere birçok konu yeniden değerlendirilmiştir. Bakanlık örgütünün ve yapısının değerlendirilmesine başlanmış ve üç iç denetim biriminin birleştirilmesi çalışmaları başlamıştır (Baydaş & Cansever, 2024).

CHS, bakanlıklardaki müsteşarlık yapısını değiştirerek bakan yardımcılığını getirmiştir. Değişiklik öncesi müsteşarlar, bakanların altında görev yapan bürokratik sistemin resmî unsurlarıydı; ancak yeni düzenlemede bürokratik sistemde yalnızca bakan yardımcılara yer verilmiştir. Müsteşar ve yardımcılar sistemde unvanlarını korumaya devam ederken herhangi bir görev tanımlaması yapılmamıştır. Bakan yardımcıları, yeni yapının temel idari sorumluları haline gelmiştir. Başlangıçta sembolik olan bu rol, yeni sistemle daha aktif bir idari yapı içinde önemli bir rol kazanmıştır. Genellikle dört kişiden oluşan bakan yardımcılarında biri bürokratik geçmişe, diğeri siyasi geçmişe sahipken, diğerleri ise sivil toplum, iş dünyası veya akademik alandan atanmaktadır. Böylece Bakanlık bünyesinde çeşitli alanlarda uzman olan bakan yardımcılar bulunmaktadır.

Spor Genel Müdürlüğü, bir genel müdür ve dört müdür yardımcısı tarafından yönetilir. Bu müdür yardımcılar, strateji, eğitim, uluslararası ilişkiler ve idari ve mali işler gibi çeşitli departmanların yanı sıra sporcu eğitimi ve sağlığı gibi belirli alanları da denetlemektedir. Merkez Danışma Kurulu ve Disiplin Kurulu gibi belirli konseyler, organizasyon şemasında kritik role sahiptir. Merkez Disiplin Kurulu alınan kararlar üzerinde nihai karar verme yetkisine sahiptir. Diğer destek birimleri arasında Hukuk Danışmanlığı, İç Denetim ve Halkla İlişkiler bulunur. Bu birimler, Spor Genel Müdürlüğünün hizmet ve çalışma verimi açısından kapasitesini artıran önemli unsurlardır. Tesisler Dairesi Başkanlığı, 2018 öncesinde altyapı yatırımlarında kritik bir rol oynamıştır ve kamu sektöründe en fazla yatırım yapan birimlerden biri olmuştur (Baydaş & Cansever, 2024). CHS ile bu birimler genel müdürlük haline dönüşmüştür. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri, 81 ilde faaliyet göstermektedir.

Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü (KYK) AK Parti’nin ilk döneminde başbakanlığa bağlıyken, spor faaliyetleri ise bir devlet bakanlığına bağlanmıştır. 2012 yılında KYK ve Spor Genel Müdürlüğü bağımsız bir bakanlık olarak GSB çatısı altında birleştirilmiştir. KYK, üç genel müdür yardımcısına sahiptir ve Bakanlık organizasyonuna benzer bir yapıda çalışmaktadır. Bu yapıda İdari İşler, Eğitim Dairesi ve Danışma ile Denetim Birimleri yer alır. Ayrıca, Hukuk Müşavirliği, İç Denetim, Strateji Geliştirme, Personel ve Dış İlişkiler Daire Başkanlıkları da bulunmaktadır. Kredi Daire Başkanlığı, Türkiye’de 81 ildeki öğrenciler ile yurt dışındaki öğrencilerin kredi ve burs işlemlerini takip etmektedir. Yurtların yapımı, onarımı ve bakımı ise Yurt İdare ve İnşaat Emlak Daire Başkanlıkları tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulunun görevi, CHS ile sona ermiş ve yetkileri doğrudan Bakanlığa devredilmiştir. Bu durum yeni bir yönetim yapısı ortaya çıkarmıştır (Baydaş & Cansever, 2024).

2018 yılında CHS’ye geçişle birlikte Spor Genel Müdürlüğü ve Kredi ve Yurtlar Kurumu kaldırılmıştır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ise diğer bazı başkanlıklarla birleştirilerek genel müdürlük düzeyine yükseltilmiştir. Hukuk Müşavirliği, Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğüne dönüştürülmüştür. Spor Genel Müdürlüğü ile KYK’nın hukuk birimleri, yeni yapı altında birleşerek Bakanlık Hukuk Müşavirliği olmuştur. Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü de Proje Koordinasyon Genel Müdürlüğü olarak tek çatı altında birleştirilmiştir.

2018 yılında, hükümet sistemi değişikliğinden önce, GSB'nin üç Teftiş Kurulu Başkanlığı vardı. Bunlara, Bakanlık Teftiş Kurulu ve Spor Genel Müdürlüğü ile Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğüne bağlı Rehberlik ve Teftiş Başkanları da dâhildi. Yeni yapıda bu birimler tek bir Rehberlik ve Teftiş Kurulu Başkanlığı olarak birleştirilmiştir.

Bakanlığın hizmet birimleri yeniden yapılandırılmış ve Gençlik ve Spor Bakanı liderliğinde doğrudan konuyla ilgili bakan yardımcısına bağlı yeni genel müdürlükler oluşturulmuştur. Cumhurbaşkanlığı kararnamesine göre, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Müdürlüğü, Hukuk Hizmetleri vd. de dahil olmak üzere çeşitli genel müdürlüklerin kurulmasıyla sonuçlanan basitleştirilmiş birleşik bir yapı oluşturulmuştur. İnsan Kaynakları, Personel ve Daire Başkanlıklarının entegrasyonu ile Personel Genel Müdürlüğü oluşturulmuştur. Daha önce, Spor Genel Müdürlüğü ve Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğüne bağlı kadro başkanlıkları üç ayrı daire başkanlığı olarak faaliyet gösteriyorken, yeni yapıda daha bütünleşik bir sistem oluşturmak için insan kaynakları ve hukuk hizmetleri diğer birimlerle birleştirilmiştir. Ayrıca, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü de tesisler ve yatırım dairelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Ayrıca, uluslararası ilişkilere odaklanan birimler birleştirilerek Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü oluşturulmuştur. Bütün bu genel müdürlükler Strateji Başkanlığı, Kredi Yurtlar Kurumu, Spor Genel Müdürlüğü ve Bakanlık birimlerinin birleştirilmesiyle kurulmuştur (Baydaş & Cansever, 2024).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma Türkiye'de 2018'de uygulamaya giren CHS'ye geçişle birlikte bakanlıkların kurumsal yapı, işleyiş ve teşkilat yapılanmalarında meydana gelen değişim ve dönüşümü ve parlamenter sistem ile farklılıklarını incelemeyi amaçlamıştır. CHS'nin getirdiği değişim ve dönüşümün Bakanlıkların işleyişinde ortaya çıkan olumlu (avantajları) ve olumsuz (dezavantajları) yönleri GSB özelinde incelenmiştir. Aynı zamanda yeni sistem ile yaşanan değişimlerin parlamenter sistem ile farklılıkları da ortaya konmuştur. Bu amaçla iki farklı sistem altında bakanlığın işleyişinin olumlu ve olumsuz yönlerden nasıl farklılaştığı, yeni sistem ile bakanlığın kurumsal, işleyiş ve teşkilat yapısının nasıl dönüştüğü birebir bakanlık çalışanlarının algı, yorum ve değerlendirmeleri üzerinden incelenmiştir.

Bu amaçla araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinde, araştırma konusu bütüncül bir yaklaşımla belirlenip, olay ya da olgular doğal ortamları içinde ele alınarak tümevarım ilkesi çerçevesinde, katılımcıların bir fenomenle ilgili algı ve deneyimlerinin ortaya konulması amaçlanır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu süreç, araştırma sorularının titizlikle formüle edilmesiyle başlar; bu sorular katılımcıların anlayışlarını açığa çıkarmak üzere tasarlanır. Ardından, katılımcıların doğal ortamlarında veri toplama süreci devreye girer. Bu aşamada gözlemci olarak araştırmacı, bireylerin etkileşimde bulunduğu gerçek yaşam bağlamlarını gözlemleyerek, zengin ve derinlemesine veri elde eder (Creswell, 2017). Fenomenoloji deseni ise bireylerin belirli bir deneyim veya olgu hakkındaki algılarını ve anlamlarını inceleyen nitel bir araştırma yöntemidir. Fenomenolojik çalışmalarda genellikle belli bir olguya ilişkin bireysel algıların veya perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Fenomenolojinin odağı bireysel tecrübelerdir. Araştırmacı, katılımcının kişisel tecrübeleri ile ilgilenir. Araştırmalar bireylerin algılamalarını ve olaylara yükledikleri anlamları inceler (Baş & Akturan, 2017; Van Manen, 2016).

Araştırmanın evreni GSB'nin merkezi teşkilatında üst düzey yönetici, uzman/uzman yardımcısı görevlerindeki personelden oluşmaktadır. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden benzeşik (homojen) örnekleme tekniği kullanılarak katılımcılar belirlenmiştir. Nitel araştırmalarda amaçlı örneklem, araştırmacının incelediği temel olguya veya anahtar kavrama ilişkin deneyime sahip kişilerin bilinçli biçimde seçilmesiyle oluşturulur (Creswell & Clark 2018, ss. 185–186). Amaçlı örneklem araştırmacının ele aldığı konuya ilişkin derinlemesine ve zengin biçimde bilgi edinmesine imkân sağlamaktadır (Patton, 2014, s. 230). Benzeşik örnekleme tekniğinde amaç küçük ve birbirine benzeyen homojen bir alt grup tanımlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 137). Bu kapsamda araştırma gönüllülük esası çerçevesinde GSB'nin merkezi teşkilatında çeşitli üst düzey görevlerde bulunan 20 personelle

gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan alınan cevapların kendini tekrar etmesi ve araştırma bulgularının belirli doygunluğa ulaşması sebebiyle araştırma 20 kişiyle sınırlandırılmıştır. Katılımcıların sosyodemografik bilgileri ve özellikleri Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri.

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Görev
K1	Kadın	36	9	Gençlik ve Spor Uzmanı
K2	Erkek	26	3	Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı
K3	Erkek	48	18	Strateji Geliştirme Başkanı
K4	Kadın	39	9	Gençlik ve Spor Uzmanı
K5	Erkek	42	12	Gençlik ve Spor Uzmanı
K6	Erkek	36	10	Gençlik ve Spor Uzmanı
K7	Erkek	56	19	Şube Müdürü
K8	Kadın	32	4	Gençlik Lideri
K9	Kadın	39	10	Gençlik ve Spor Uzmanı
K10	Erkek	42	15	Gençlik ve Spor Uzmanı
K11	Kadın	49	20	Gençlik ve Spor Uzmanı
K12	Erkek	40	13	Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı
K13	Kadın	30	7	Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı
K14	Erkek	47	18	Gençlik ve Spor Uzmanı
K15	Kadın	38	10	Gençlik ve Spor Uzmanı
K16	Erkek	50	13	Gençlik ve Spor Uzmanı
K17	Erkek	25	2	Gençlik ve Spor Uzmanı
K18	Kadın	26	3	Gençlik ve Spor Uzmanı
K19	Erkek	45	14	Gençlik ve Spor Uzmanı
K20	Kadın	28	4	Gençlik ve Spor Uzmanı

Tablo 1’e göre; cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların %45’inin kadın (9 kişi), %55’inin ise erkek (11 kişi) olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre dağılımda, en yoğun grup %40 ile 34–43 yaş aralığındakilerdir (8 kişi). Bunu %30 ile 24–33 yaş grubu (6 kişi), %25 ile 44–53 yaş grubu (5 kişi) takip ederken, 54 yaş ve üzeri grup sadece %5’lik bir oranla (1 kişi) temsil edilmektedir. Mesleki kıdem açısından katılımcıların %30’u 6–10 yıl, %25’i 1–5 yıl ve %25’i 11–15 yıl aralığında iş deneyimine sahiptir. 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların oranı ise %20’dir. Görev dağılımında en büyük grubu %70 oranla Gençlik ve Spor Uzmanları oluşturmaktadır (14 kişi). Diğer görevler ise Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı (3 kişi), Strateji Geliştirme Başkanı (1 kişi), Şube Müdürü (1 kişi) ve Gençlik Lideri (1 kişi) gibi çeşitli unvanlarda dağılmıştır.

Bu çalışmada, nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır (Creswell, 2017). Yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanırken, öncelikle detaylı literatür araştırması yapılmış ve belirlenen ana temalara göre görüşme soruları belirlenmiştir. Sorular konuyla ilgili uzmanlarla yapılan görüşmeler sonucunda netleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu 4 demografik sorudan ve 11 görüşme sorusundan olmak üzere toplam 15 sorudan meydana gelmektedir. Bu araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Araştırma Projeleri Etik Kurulu tarafından 20.03.2025 tarihli ve 166/40 sayılı kararı ile uygun bulunmuştur. Veriler, araştırmacı tarafından yüz yüze olarak Mart–Nisan 2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeler, önceden randevu alınarak katılımcıların işyerlerinde özel bir alanda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgiler gizlilik esas alınarak yazarlar tarafından veri kaybetmemek amacıyla program kullanılmadan kodlar, alt temalar ve ana temalar oluşturularak incelenmiştir.

Araştırmada nitel verilerin analizi için tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Tematik analiz verilerdeki anlamlı desenleri ve temaları ortaya çıkarmaya odaklanır ve bu sayede konuya dair yeni bilgiler keşfedilebilir (Alhojailan, 2012; Braun & Clarke, 2006). Bu amaçla kodlayıcı ham verilerin bulunduğu görüşme transkriptleri birkaç kez okunmuş ve kodlar oluşturulmuştur. Araştırmada kodlar kategorize edilmiş ve tematikleştirme sürecine tabi tutulmuştur. Araştırmacı tarafından kodların ve temaların standardizasyonu ve kodlamaların tutarlılığı tekrar gözden geçirilerek gerekli revizyonlar

yapılmıştır. Çalışmada sırasıyla; verilerin dökümü, düzenlenmesi, kodlanması, kodların sınıflandırılması ve temaların oluşturulması analiz basamakları/aşamaları izlenmiştir (Burns & Grove, 2010; Gök & Erba, 2011).

Araştırma, CHS sonrası GSB'nin dönüşümü ile sınırlıdır. Ayrıca nitel araştırma sonuçlarının genellenemez niteliği de araştırmanın sınırlılıklarından biridir. Veriler GSB'nin üst düzey konumda çalışan personelden toplandığı için iş yükü nedeniyle yoğun olduklarından, görüşmeyi kabul eden bazı katılımcılar süreyi kısa tutmak zorunda kalmışlardır. Bakanlığın yoğun iş temposu nedeniyle Gençlik ve spor uzmanlarına daha kolay ulaşılmış, bu nedenle katılımcıların çoğunluğunu uzman ve uzman yardımcılarını oluşturmuştur. Katılımcıların %30'unu oluşturan 6–10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip katılımcıların sistem değişikliği sonrası göreve gelmeleri, araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ancak yine de söz konusu katılımcıların Bakanlık'taki dönüşüm süreci ve yeni sistem sonrası Bakanlığın durumu hakkındaki görüşleri araştırmaya önemli bir katkı sunmuştur. Veriler, GSB'nin merkezi teşkilatında yönetici, uzman ve uzman yardımcısı görevlerinde istihdam edilen personelin belirli dönemde kendi ifadeleri aracılığıyla toplanmıştır. Bu nedenle veriler katılımcıların gözlem ve deneyimlerinden de oluşmaktadır. Bu durum katılımcıların sistem değişikliği sonrasında GSB'de yaşanan dönüşüm sürecini ve mevcut durumu, olumlu ya da olumsuz bir şekilde tasvir etmelerine olanak tanımaktadır. Ancak, katılımcıların verdiği yanıtlarda belirli konularda ortaya çıkan tutarlı ifadeler, verilerin güvenilir ve bilgilendirici olduğuna dair somut kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca görüşme sonuçlarından elde edilen veriler, örüntüler ve genel analiz, mevcut literatürle de uyumlu bir şekilde örtüşmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın güvenilirliği, katılımcıların deneyimlerine dayanan verilerin bütünsel analizi ile güçlenmektedir. Elde edilen bulgular, yalnızca katılımcıların bireysel perspektiflerini yansıtmamakta, aynı zamanda GSB'nin dönüşüm süreçlerine dair daha geniş bir çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla, yapılan araştırma hem saha çalışması hem de literatüre sağladığı katkı açısından dikkate değerdir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde Gençlik ve Spor Uzmanı/Uzman Yardımcısı, Strateji Geliştirme Başkanı, Şube Müdürü ve Gençlik Lideri'nden oluşan katılımcıların "CHS'ne geçişle GSB'nin geçirdiği dönüşüm" hakkındaki görüşlerinden elde edilen verilerin bulgu ve yorumlarına yer verilmektedir. On bir temel soru çerçevesinde elde edilen veriler kodlanarak derinlemesine analize tabi tutulmuştur. Kodlanan veriler kategorize edilerek belli alt temalar altında tümevarım yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen bulgular 91 kod olarak kodlanmıştır. Bu kodlar 37 alt temada birleşmiştir. Bakanlığın teşkilat yapısı, karar alma süreci, hizmet sunma kapasitesi ve verimliliği, politika geliştirme ve uygulama süreci, bütçe ve mali işleri, Meclis ile ilişkisi, diğer bakanlıklar ve kamu kurumlarıyla olan ilişkileri, personelin görev ve sorumlulukları ve yükseköğretime etkisindeki değişimler şeklinde dokuz ana tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Temalar ve alt temalar.

1. Bakanlığın Teşkilat Yapısındaki Dönüşümü	5. Bakanlığın Bütçe ve Mali İşlerindeki Dönüşüm
1.1. Yapısal ve İşleyişsel Değişiklikler	5.1. Merkeziyetçilik ve Koordinasyon
1.2. Karar Alma Süreçleri	5.2. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık
1.3. Koordinasyon ve Etkinlik	5.3. Bölgesel İhtiyaçlar ve Veri Odaklılık
1.4. Avantaj	5.4. Muhasebe ve Yönetim Sistemleri
1.5. Dezavantaj	
2. Bakanlığın Karar Alma Süreçlerinde Yaşanan Dönüşüm	6. Bakanlıklar ve Meclis Arasındaki İlişkinin Dönüşüm
2.1. Merkeziyetçilik ve Hızlı Karar Alma	6.1. Bakanların Atanma Biçimi ve Sorumluluk
2.2. Bürokratik Yapının Sadeleşmesi	6.2. Meclis'in Denetim Yetkisi ve Şekli
2.3. Alan Uzmanlığına Göre Görevlendirme	6.3. Meclis ile Etkileşimin Azalması
	6.4. Kurumsal ve Siyasi Etkiler

3. Bakanlığın Hizmet Sunma Kapasitesi ve Verimliliğindeki Dönüşüm	7. Diğer Bakanlık ve Kamu Kurumlarıyla İş Birliğindeki Dönüşüm
3.1. Hizmet Sunum Hızı ve Karar Alma Süreçleri	7.1. Kurumlar Arası İş Birliği ve Stratejik Ortaklıklar
3.2. Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı	7.2. Hizmetlerin Kalitesinin ve Kapsamının Artması
3.3. Hizmet Sunma Kapasitesindeki Artış	7.3. Kaynakların Etkin ve Dengeli Kullanımı
3.4. Gençlere Yönelik Hizmetlerin Yaygınlaşması	7.4. Gönüllülük ve Sosyal Projelerde İş Birliği
3.5. Hizmetlerin Kapsayıcılığı	
3.6. Kaynak Yönetimi ve Yatırımlar	8. Personelin Görev ve Sorumluluklarındaki Dönüşüm
3.7. Katılımcı ve İzlenebilir Yönetim	8.1. Görev Tanımlarında Netleşme
	8.2. Eğitim ve Nitelik Geliştirme
4. Bakanlıkta Politika Geliştirme ve Uygulamalarındaki Dönüşüm	8.3. Belirsizlik ve Eleştirel Görüş
4.1. Katılımcılık ve Paydaşların Dahil Edilmesi	
4.2. Politika Uygulama Esnekliği ve Yerelden Geri Bildirim	9. Bakanlıktaki Dönüşümün Yükseköğretime Etkisi
4.3. Kurumsal Kimlik ve Rol Değişimi	9.1. Hizmetlerin Merkezi Yönetimi ve Dijitalleşme
	9.2. Akademik ve Stratejik İş Birlikleri
	9.3. Fiziksel ve Sportif Altyapı Gelişimi
	9.4. Yurt ve Barınma Hizmetlerinin İyileştirilmesi

Yukarıdaki tabloda CHS'ye geçiş ile GSB'nin değişim ve dönüşümü ilgili değişkenler/kavramsal çerçeve temel hatlarıyla görülmektedir. Bu dokuz ana tema üzerinden çalışma yürütülmüştür. Burada makalenin sayfa sınırı nedeniyle ve geniş yer kaplamaması için kodların detayına girilmemiştir. Her temadan önemli görülen bir ya da iki alt tema ve bunların kodları üzerinde kısaca durulmuştur.

4.1. Bakanlığın Teşkilat Yapısındaki Dönüşüme İlişkin Bulgular

CHS'ye geçişin GSB'nin teşkilat yapısında nasıl bir dönüşüm yarattığını ölçmek için katılımcılara sorulan sorular on altı kod oluşturularak incelenmiş ve beş alt tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2). CHS'ye geçişin ardından GSB'de meydana gelen *yapısal ve işleyişsel değişiklikler* üç ifade altında (1. Müsteşarlıkların kaldırılarak bakan yardımcılarının getirilmesi, 2. Spor Genel Müdürlüğü ve KYK'nın merkez teşkilata bağlanması, 3. Genel müdürlük ve dairelerin birleştirilmesi) kodlanmıştır. Yapısal değişiklikler kapsamında en sık vurgulanan unsur, müsteşarlıkların kaldırılarak yerine bakan yardımcılarının getirilmesidir. Bu değişiklik, karar mekanizmasında önemli bir dönüşümü işaret etmektedir. Ayrıca Spor Genel Müdürlüğü ile KYK'nın merkez teşkilata bağlanması, bakanlık bünyesindeki organizasyonel yapının merkezileştirildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, genel müdürlük ve dairelerin birleştirilmesi gibi adımlar, kurumsal yapının sadeleştirilmesi ve verimliliğin artırılması amacını yansıtmaktadır. Karar alma süreçlerinde, süreçlerin sadeleştiği ve özellikle taşra teşkilatındaki işleyişin hızlandığı ifade edilmiştir. Bu durum daha hızlı ve etkili kararlar alınmasını sağlayarak uygulamada zaman kazanımına işaret etmektedir. Koordinasyon ve etkinlik temasında ise politika ve uygulamaların tek çatı altında toplanmasının hem kurumsal bütünlük hem de yönetsel uyum açısından olumlu sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir. Ayrıca birimlerin uzmanlaşmasıyla hizmet kalitesinin arttığı ve kurumsal kapasitenin güçlendiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılar bu durumu şu ifadelerle dile getirmişlerdir:

"...CHS sonrası Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, doğrudan merkeze bağlı ana hizmet birimi olarak yapılandırıldı. Bu yapılanmayla birlikte, daha önce dağınık şekilde sürdürülen spor politikalarının merkezi bir çatı altında toplanması sağlandı. Bu durum bizlere hem planlamada hem de uygulamada büyük kolaylıklar sağladı. Örneğin, illerdeki spor salonlarının yönetimi, önceki dönemde farklı birimlerin sorumluluğundayken, yeni sistemde tek birim altında toplandı ve il müdürlükleri ile koordinasyon sağlandı (K13)."

“...CHS sonrası teşkilat yapısı gençlik ve spor alanlarının daha entegre şekilde yönetilmesini sağladı. Özellikle Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün sorumluluk alanı genişledi (K20).”

Katılımcıların büyük çoğunluğu, yeni sistemin karar alma süreçlerini hızlandığını ifade etmekte, bu da bürokratik engellerin azalması ve kararların daha seri biçimde alınabilmesi bakımından önemli bir *avantaj* olarak değerlendirilmektedir. Avantaj ana teması beş ifade altında (1. Yapısal değişim ve sadeleşme, 2. Kurum içi koordinasyon artışı, 3. Performans yönetiminin devreye girmesi, 4. Dijitalleşme ile birimlerin eşgüdümünün artması, 5. Karar alma süreçlerinin hızlanması) kodlanarak analiz edilmiştir. Yapısal anlamda yaşanan sadeleşmenin kurum içi koordinasyonu artırdığı ve bu sadeleşmenin birimler arası iletişim ve görev paylaşımını daha net hale getirdiği görülmüştür. Aynı zamanda performans yönetiminin devreye girmesiyle birlikte çalışanların izlenebilirliği ve hesap verebilirliğinde artış olduğu, dijitalleşmenin katkısıyla ise birimler arasında daha etkin bir eşgüdüm sağlandığı 9–10 yıllık mesleki kıdem sahibi katılımcılar tarafından şu şekilde vurgulanmıştır:

“...Her Bakan Yardımcısı belirli bir alanda (örneğin; gençlik, spor, yurt hizmetleri veya yatırımlar) sorumluluk üstlenmekte, bu alanlarda faaliyet gösteren genel müdürlükler doğrudan ilgili bakan yardımcısına bağlanmaktadır. Bu model hem uzmanlaşmayı teşvik etmiş hem de karar alma sürecini hızlandırmıştır. Eskiden tek bir müsteşarın onayından geçmesi gereken çok sayıda belge ve proje, şimdi alan bazlı yürütülmekte, süreç daha kontrollü ve ölçülebilir hale geldi (K4).”

“...Bu değişimin en belirgin avantajlarından biri, karar alma süreçlerinin hızlanması ve koordinasyonun daha işlevsel hale gelmesi. Genel Müdürlüklerin, doğrudan konusuyla ilgili bakan yardımcısına bağlı çalışması hem bilgi akışını kolaylaştırdı hem de uygulamada karşılaşılan sorunlara daha hızlı müdahale imkânı sağladı. Özellikle gençlik projeleri gibi saha uygulamalarında, önerilerin merkezde bekletilmeden değerlendirilmesi gençlere ulaşan hizmet kalitesini yükseltti. (K9).”

“...Ayrıca dijital platformların yaygınlaşmasıyla birlikte, yetkilerimiz kapsamındaki işlemleri daha hızlı ve verimli biçimde yapabiliyoruz (K15).”

Bununla birlikte, sistemin uygulamaya geçirilmesinin ilk aşamalarında bazı dezavantajların yaşandığı da belirtilmiştir. Özellikle görev ve yetki dağılımının tam oturmadiğı süreçte birimler arasında yetki çakışmalarının görüldüğü, bu durumun ise kurum içi belirsizlik ve işleyişte aksaklıklara yol açtığı ifade edilmiştir. Mevzuat düzeyinde yaşanan eksiklikler ve yürürlüğe girmesi planlanan düzenlemelerin uygulamada karşılık bulmaması da bir diğer önemli sorun alanı olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Ancak sistemin ilk uygulanmaya başlandığı dönemlerde bazı zorluklar da yaşandı. Yeni pozisyonların görev tanımları tam olarak oturmadiğı için bazı alanlarda yetki çakışmaları yaşandı, taşra teşkilatı ile merkez arasında iletişim kopuklukları oldu. Zamanla yapılan görev dağılımları ve görev tanımı netleştirmeleriyle bu sorunlar büyük ölçüde giderildi (K9).”

4.2. Bakanlığın Karar Alma Süreçlerinde Yaşanan Dönüşüme İlişkin Bulgular

CHS sonrası GSB’de karar alma süreçlerinde yaşanan dönüşümü analiz etmek için katılımcılara sorulan sorulardan elde edilen veriler altı kod oluşturularak incelenmiş ve üç alt tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2). *Merkeziyetçilik ve hızlı karar alma* alt teması iki ifade (1. Karar alma süreçlerinin merkezileşmesi, 2. Cumhurbaşkanı doğrudan karar mercii olması) altında kodlanmıştır. Karar alma sürecinde en dikkat çeken değişiklik, sürecin belirgin biçimde merkezileşmiş olmasıdır. Katılımcıların ifadelerine göre, Cumhurbaşkanının doğrudan karar mercii haline gelmesi bu dönüşümün en belirgin göstergesidir. Bu durum karar alma sürecinde en çok vurgulanan unsur olarak öne çıkmıştır. Bu merkezi yapı, kararların daha hızlı alınmasını sağlarken aynı zamanda yönetsel gücün üst düzeyde yoğunlaştığını göstermektedir. Bürokratik yapının sadeleşmesi teması altında, karar onay süreçlerinin dijitalleşmesi ve elektronik araçlarla yürütülmesi önemli bir değişim olarak sunulmuştur. E-imza, e-protokol ve CİMER gibi dijital platformlar sayesinde işlemlerin hızlandığı ve karar basamaklarının azaltıldığı görülmektedir. Bu da bürokraside zaman kaybını önleyerek daha etkin bir yönetim yapısı sağlamıştır. Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“...CHS ile karar alma süreci merkezileşti. Parlamenter sistemdeki karar alma sürecindeki denetim makamı sayısının fazlalığı nedeniyle yavaş işleyen süreçler, yeni sistemle birlikte daha hızlı hale geldi. Doğrudan Cumhurbaşkanına karşı sorumlu olan bakanların denetimi kolay ve hızlı hale geldi (K1).”

“...Yeni sistemin sağladığı avantaj ise karar alma süreçlerinde daha merkezi bir yapı sunması ve idari faaliyetlerin Cumhurbaşkanlığı onayıyla daha kısa sürede yürürlüğe girmesidir. Ancak bu durum demokratik denetim konusunda bazı sorgulamaları da beraberinde getirdi (K15).”

Alan uzmanlığına göre görevlendirme alt teması ise (1. Bakan yardımcılarının uzmanlık alanlarına göre atanması, 2. Bakan yardımcılığının icraî bir makam olması) iki ifade ile kodlanmıştır. Katılımcılar bakan yardımcılarının yalnızca siyasi kimlikleriyle değil, aynı zamanda uzmanlık alanlarına göre atanmalarını vurgulamışlardır. Ayrıca, bakan yardımcılığı makamının daha önceki dönemlerden farklı olarak icraî bir nitelik kazanması, karar alma sürecinde doğrudan sorumluluk üstlenen, aktif bir yönetim pozisyonuna dönüşmüş olduğunu göstermektedir. Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Müsteşarlık makamı yerine getirilen ihtisasa dayalı Bakan Yardımcılığı modeli ile alanında uzman kişilerce işler yürütölmeye başlandı. Karar alma süreçleri sade ve hızlı hale geldi. Saha personeli de dikkate alınarak gençlere hizmet sunumunda kalite artırdı (K1).”

“...Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Bakanlık Kurulu yapısı sadeleştirilip yerine alandaki uzmanlıklara göre şekillenen Politika ve Koordinasyon Kurulları oluşturuldu; böylece kararlar daha hızlı alınıp uygulanır hâle geldi. Bakan ve bakan yardımcılara, bazı stratejik ve idari yetkiler doğrudan devredilerek bürokratik basamaklar azaltıldı (K5).”

4.3. Bakanlığın Hizmet Sunma Kapasitesi ve Verimliliğine İlişkin Bulgular

CHS sonrası GSB'nin hizmet sunma kapasitesi ve verimliliğine yönelik dönüşümün etkisini anlamak için katılımcılara sorulan sorulardan elde edilen veriler on sekiz kod oluşturularak incelenmiş ve yedi alt tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2). *Hizmet sunum hızı ve karar alma süreçleri* alt teması iki ifade altında (1. Onay ve izin süreçlerinin kısalması, 2. Bürokrasinin azalması) kodlanmıştır.

Özellikle mesleki kıdemi 10 yıl üzerinde olan katılımcılar yeni sistemin özellikle onay ve izin süreçlerini hızlandırarak hizmet sunumunu kolaylaştırdığını ve bürokratik engellerin azalmasıyla karar alma süreçlerinde belirgin bir hızlanma yaşandığını ifade etmişlerdir. Bu durum, hizmetlerin daha zamanında ve daha etkin bir şekilde sunulmasına olanak tanımıştır. Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi iş birliğiyle hayata geçirilen e-protokol, e-imza ve çevrimiçi başvuru sistemleri sayesinde; yurt, burs, spor tesisi ve proje tekliflerinin değerlendirme süreleri ortalama %40 oranında kıaldı. Spor Bilgi Sistemi altyapısı ise tüm personel ve gençlerin anlık veri paylaşımına imkân tanıyarak başvuru ve onay süreçlerini tek bir platforma toplandı. Genç Projesi kapsamında; 75 ilde 128 yeni yurt binası devreye alındı, toplam 77.493 kişilik ilave konaklama kapasitesi tesis edildi. Spor yatırımlarında da modern spor salonu, saha ve tesis sayısı %25 oranında çoğaltılarak hizmet sunma kapasitesi önemli ölçüde genişletildi (K4).”

Dijitalleşme ve teknoloji kullanımının, hizmet sunumunun niteliğinde dönüşüm yaratan önemli bir başka alt tema olduğu görölmüştür. *Dijitalleşme ve teknoloji kullanımı* alt teması iki ifade altında (1. E-protokol, e-imza, çevrimiçi başvuru, 2. Dijital başvuru sistemleri) kodlanmıştır. E-protokol, e-imza ve çevrimiçi başvuru gibi dijital araçların kullanımı yaygınlaşmış; ayrıca dijital başvuru sistemlerinin devreye alınmasıyla hem başvurular kolaylaştırılmış hem de süreçlerin izlenebilirliği artmıştır. Bu gelişmeler hem vatandaş memnuniyetini hem de kamu yönetiminde şeffaflık ve verimliliği artırmıştır. Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Yapılan bu düzenlemeler Bakanlığımızın hizmet ve faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği artırdı, bürokrasiyi azaltarak vatandaşlarımıza çok daha hızlı ve kaliteli hizmet sunulmasını sağladı. Ayrıca

karar verme süreçleri hızlanmış ve Bakanlığımız, çağın gerekliliklerine uygun olarak daha fazla vatandaşımıza daha etkili, daha ekonomik ve daha fazla hizmet sunabilir hale geldi (K10)."

"...Bakan ve bakan yardımcılara, bazı stratejik yetkiler doğrudan devredilerek bürokratik basamaklar azaltıldı. ...E-protokol, e-imza ve CİMER entegrasyonu sayesinde yazılı onay döngüleri dijitalleştirilip hızlandırıldı (K5)."

Ayrıca geri bildirim mekanizmalarının işlerlik kazanması sayesinde gençlerin ihtiyaçlarına daha duyarlı politikalar geliştirilmiştir. Katılımcılar tarafından gönüllülük faaliyetlerinin yaygınlaşması gençlerin sürece entegrasyonunu artıran bir diğer unsur olarak değerlendirilmiştir. Nitekim yeni sistemin getirdiği en dikkate değer değişimlerden biri Bakanlığın stratejik planlama ve dijital dönüşüm süreçlerinin hızlandırılması olmuştur. Örneğin, Bakanlık bünyesinde oluşturulan Dijital Dönüşüm Ofisi, gençlik ve spor politikalarının daha etkin bir şekilde uygulanmasını hedeflemektedir. Bu ofis aracılığıyla dijitalleşme sürecinde gençlerin katılımlarını artırma çabaları ve spor alanındaki dijital dönüşüm çalışmaları kapsamlı bir şekilde desteklenmiştir (Nacak, 2021; Yıldız & Kocaoğlu, 2024).

4.4. Bakanlıkta Politika Geliştirme ve Uygulamalarındaki Değişikliklere İlişkin Bulgular

CHS sonrası GSB'nin politika geliştirme ve uygulama süreçlerinde nasıl bir dönüşüm olduğunu incelemek amacıyla katılımcılara sorulan sorulardan elde edilen veriler sekiz kod oluşturularak incelenmiş ve üç alt tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2). *Katılımcılık ve paydaşların dahil edilmesi* alt teması üç ifade altında (1. Paydaş ve gençlerin görüşlerinin alınması, 2. Çalıştayların ve saha çalışmalarının yapılması, 3. Dijital ortamda görüş alma) kodlanmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre, yeni sisteme geçişle Bakanlığın politika üretiminde katılımcılık unsuru güçlenmiştir. Bu kapsamda paydaşların ve gençlerin görüşlerinin alınması önemli olmuştur. Ayrıca çeşitli çalıştaylar ve saha araştırmalarıyla doğrudan geri bildirim mekanizmaları oluşturulmuştur. Ayrıca dijital platformların kullanımıyla daha geniş kitlelere ulaşarak görüş alma süreçlerinin etkinliğinin arttığı görülmüştür. Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

"...Cumhurbaşkanlığına bağlı yönetim modeliyle birlikte politika geliştirme süreçlerinde daha stratejik ve uzun vadeli planlar ön plana çıkmıştır. Gençlik ve spor politikaları artık yalnızca bakanlık içerisinde değil, Cumhurbaşkanlığına bağlı kurulların da katkısıyla şekillenmektedir. Bu durum, politika belgelerinin daha bütüncül hazırlanmasını sağlamıştır. Ancak yerel ihtiyaçların merkezi politikalara entegre edilmesi noktasında bazı eksiklikler hâlâ giderilmeyi beklemektedir (K14)."

"...Spor Bakanlığımızın politika geliştirme ve uygulama süreçlerini hem hızlandırmış hem de şeffaf katılım ve etkin izleme mekanizmalarıyla güçlenmiştir. CHS ile bakanlıkların doğrudan Cumhurbaşkanına bağlı olarak çalışması, tüm bakanlıklarda olduğu gibi GSB'de de önemli değişimlere olanak sağladığını söyleyebilirim. Bakanlık politikaları ve süreçlerinde daha hızlı ve çeşitlilik arz eden politikaların ön plana çıktığını söyleyebilirim. Bu yeni yapılanmayla bakanlık politikalarının cumhurbaşkanlığı politikaları ile koordinasyon içerisinde yürütülmesi önem arz etti. Gençlerin beklentileri, sportif başarı durumu, altyapı vb. alanların daha sağlıklı değerlendirildiğini de söyleyebilirim (K18)."

Katılımcı ifadelerine göre, *politika uygulama esnekliği bakımından* da önemli gelişmeler yaşanmış; özellikle il müdürlüklerinin yetki alanlarının genişletilmesi sayesinde yerelde hızlı ve etkili çözüm üretilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu esnekliğin, yerel ihtiyaçların politika süreçlerine daha iyi yansıtılmasına imkân sağladığı ve yerel düzeyde karar alma mekanizmalarının güçlenmesini de beraberinde getirdiği görülmüştür. Sporcuların ve gençlerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan programların çoğaltılması, bakanlığın öncelikleri arasında yer almıştır. Bu durum gençlik ve spor politikalarının daha hızlı uygulanabilir hale gelmesini sağlamıştır. Nitekim GSB'nin ana hizmet birimlerinden olan Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün faaliyetlerini ayrıntılı olarak inceleyen Özbey ve Göküş'ün (2022) araştırması, sporcuların ve gençlerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan programların çoğaldığını ve bu programların bakanlığın öncelikleri arasında yer aldığını, gençlik ve spor politikalarının daha hızlı uygulanabilir hale geldiğini ortaya koymuştur.

4.5. Bakanlığın Bütçe ve Mali İşlerindeki Dönüşüme İlişkin Bulgular

CHS'ye geçişin bütçe yönetimi ve mali kaynaklara erişim konusunda GSB'yi nasıl etkilediğini ölçmek için katılımcılara sorulan sorulardan elde edilen veriler on kod oluşturularak incelenmiş ve dört alt tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2). *Merkeziyetçilik ve koordinasyon* alt teması üç ifade altında (1. Bütçe teklifinin Cumhurbaşkanlığı tarafından hazırlanması, 2. Strateji ve Bütçe Başkanlığı koordinasyonu, 3. Kaynak tahsisinin merkezileşmesi) kodlanmıştır. Araştırmada en dikkat çekici bulgulardan biri bütçe teklifinin artık doğrudan Cumhurbaşkanlığı tarafından yapılmasıdır; katılımcı ifadelerine göre bu durum, mali yönetimin daha merkezi bir yapıya dönüştüğünün ve bakanlıkların Strateji ve Bütçe Başkanlığı koordinasyonunda hareket ettiğini göstermektedir. Aynı şekilde kaynak tahsis süreçlerinin merkezileşmesi, mali planlamada Bakanlık dışındaki bir üst yapıdan yönlendirme yapıldığını ortaya koymaktadır. Bütçe süreçlerine dair bir diğer önemli boyut hesap verebilirlik ve şeffaflıkla ilgilidir. Katılımcılar yeni sistemin kaynak kullanımında hesap verebilirliği artırdığına ve denetim mekanizmalarının daha işlevsel biçimde sürdürüldüğüne dikkat çekmiştir. Bu durum hem kamu kaynaklarının etkin kullanımını hem de kurumsal güvenilirliği artırıcı bir etki yaratmıştır. Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yeni sistemle birlikte bütçe teklifi doğrudan Cumhurbaşkanlığı tarafından hazırlanarak meclise sunuluyor. Bakanlık bütçeleri de Cumhurbaşkanlığı üzerinden koordine ediliyor. Böylece kaynak tahsisi daha merkezileşti. Bu durum bakanlıkların mali özerkliğinin azalmasına neden olarak esnek bütçe uygulamalarını kısıtladı ve ani ihtiyaçlara hızlı müdahale zorlaştı. Ancak kaynakların daha etkin kullanılmasını sağladı. Yeni sistemle birlikte bütçe tekliflerinde sadece harcama kalemleri değil; program bazlı performans göstergeleri, stratejik hedefler ve yatırım öncelikleri de göz önünde bulundurulmaya başladı. Bu durum gençlik projeleri ve spor yatırımlarında uzun vadeli planlamaya geçilmesini sağladı (K1).”

GSB'nin 2019–2023 Stratejik Planını inceleyen araştırmaya göre (Kan & Seçkin Ağırbaş, 2021) GSB'nin “geleceğe bakış ve maliyetlendirme” kriterlerindeki kısmi eksikleri giderdiğinde hizmet kalitesini artıracak ortaya konmuştur. Araştırma bulgularına göre bütçe teklifinin Cumhurbaşkanlığı tarafından hazırlanması, Strateji ve Bütçe Başkanlığı koordinasyonu ile hareket edilmesi ve kaynak tahsisinin merkezileşmesi iyileştirici etki yapmıştır.

Bölgesel ihtiyaçlar ve veri odaklılık alt teması da üç ifade altında (1. Bölgesel eşitsizliklerin azaltılması, 2. Saha verileri ve ihtiyaç analizleri, 3. Veri temelli karar alma) kodlanmıştır. Bölgesel ihtiyaçların daha bütüncül şekilde değerlendirilmesi adına veri temelli bir yaklaşımın benimsendiği görülmüştür. Katılımcıların ifadeleri, saha verileri ve ihtiyaç analizlerine dayalı karar alma süreçleri, bölgesel eşitsizliklerin azaltılmasının hedeflendiğini göstermektedir. Bu açıdan özellikle 19 yıllık mesleki kıdeme sahip katılımcının yeni sistemle Strateji ve Bütçe Başkanlığının kurulmasının bütçenin etkin kullanımına yönelik etkisini açıklayan ifadeleri şu şekildedir;

“...Bütçe yönetimi açısından Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının kurulması bakanlık bütçelerinin hazırlanmasında yeni bir dönemin kapısını açtı. Bu yapı sayesinde harcamalar merkezi bir anlayışla koordine edilmekte ve yatırım programları daha planlı şekilde yürütülmekte.Yeni sistemde mali planlama süreçleri Strateji ve Bütçe Başkanlığı çatısı altında yürütülmeye başlandı. Bu merkezi yapı sayesinde bakanlıkların bütçe talepleri daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendiriliyor. ...Kaynak kullanımında etkinlik ve israfın önlenmesi açısından pozitif etkileri oldu (K7).”

4.6. Bakanlıklar ve Meclis Arasındaki İlişkinin Dönüşümüne İlişkin Bulgular

CHS'ye geçiş sonrası GSB ile TBMM'nin ilişkisinin nasıl değiştiğini ve dönüştüğünü ölçmek amacıyla katılımcılara sorulan sorulardan elde edilen veriler dokuz kod oluşturularak incelenmiş ve dört alt tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2). *Bakanların atanma biçimi ve sorumluluk* alt teması da iki ifade altında (1. Bakanların Meclis dışından atanması, 2. Bakanlar Kurulunun kaldırılması) kodlanmıştır. Araştırmada katılımcıların en çok üzerinde durduğu konu yeni sistemle “bakanların artık Meclis dışından atanması” olmuştur. Bu durum, yürütme organının yasama organından daha bağımsız bir hale gelmesine yol açarken, eski sistemde var olan Bakanlar Kurulunun kaldırılmasıyla birlikte yürütme yetkisi tek elde,

yani Cumhurbaşkanında toplanmasına neden olmuştur. Bu değişim sistemin merkeziyetçi doğasını güçlendirmiştir. Meclis'in denetim yetkisi açısından da önemli kısıtlamalar ortaya çıkmıştır. Bu durum katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

"Yeni sistemle bu yetkiler daha sınırlı hale gelmiştir. Bu durum, bakanlıkların Meclis ile ilişkilerini daha çok bütçe görüşmeleri ve yasa teklifleri çerçevesinde sınırlandırmıştır. ...Parlamenter sistemde bakanlıklar, Meclis ile daha sıkı bir etkileşim içinde bulunmakta ve pek çok faaliyetin onayı Meclis süzgecinden geçmekteydi. Ancak yeni sistemde yürütme yetkisi tamamen Cumhurbaşkanlığına geçtiği için bakanlıkların Meclis ile olan ilişkisi daha sınırlı hale geldi. Bu durum hem yasa tekliflerinin hazırlanma sürecini hem de faaliyet raporlamasını değiştirdi. Yeni sistemde Meclis denetimi yerine daha çok performans odaklı değerlendirme ön plana çıktı (K15)."

Meclis'in denetim yetkisi ve şekli alt teması ise iki ifade altında (1. Denetimin dolaylı araçlarla yapılması, 2. Yazılı ve sözlü soru önergelerinin sınırlandırılması) kodlanmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre, denetim artık doğrudan değil, dolaylı araçlarla yürütülmekte, yazılı ve sözlü soru önergesi gibi klasik denetim mekanizmaları ciddi anlamda sınırlandırılmaktadır. Bu durum, Meclis'in yürütme üzerindeki etkisinin zayıfladığına işaret etmektedir. Ayrıca, Meclis ile bakanlıklar arasındaki etkileşimin de azaldığı görülmektedir. Komisyonlara daha az bilgi verilmesi ve doğrudan iletişimin zayıflaması, yasama organının yürütme faaliyetlerini yeterince takip edemediği ya da yönlendiremediği bir tabloyu ortaya koymaktadır. Bu etkileşim eksikliği, karar alma süreçlerinde bakanlıkların daha az hesap verebilir hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durum katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

"Parlamenter sistemde Meclis ile doğrudan temaslar daha fazlaydı. Bakanlık yönetimi sıklıkla Meclis komisyonlarına bilgi verir, soru önergelerine cevap hazırlardı. Yeni sistemde bu temas azaldı, yürütme faaliyetleri Cumhurbaşkanlığı üzerinden yürütülmekte. Spor Hizmetleri özelinde ise Meclis'ten gelen talepler, Strateji Geliştirme Başkanlığı aracılığıyla yanıtlanmakta. Bu durum karar alma sürecini merkezileştirdi (K12)."

4.7. Diğer Bakanlık ve Kamu Kurumlarıyla İş Birliğine İlişkin Bulgular

CHS'ye geçiş ile GSB'nin diğer bakanlıklarla ve kamu kurumlarıyla olan ilişkisinin nasıl dönüştüğünü incelemek amacıyla katılımcılara sorulan sorulardan elde edilen veriler sekiz kod oluşturularak incelenmiş ve dört alt tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2). *Kurumlar arası iş birliği ve stratejik ortaklıklar* (1. Çok paydaşlı projeler ve kurumlar arası iş birliğinin çeşitlenmesi, 2. Bakanlıklar arası iş birliği artışı) ile *kaynakların etkin ve dengeli kullanımı* (1. Kamu kaynaklarının daha etkin kullanımı, 2. Kaynakların daha akılcı, dengeli ve verimli kullanılması) alt teması iki ifade altında kodlanmıştır.

Türkiye'deki gençlik ve spor ile ilgili kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının politikalarını değerlendiren bir araştırma sonucu (Şentuna & Çelebi, 2010, s. 114), gençliğin ihtiyaçları doğrultusunda etkili bir bakanlık yapısının eksikliğini vurgulamıştır. Bu durum, mevcut hükümet sisteminin gençliğin taleplerine yanıt verme kapasitesini kısıtladığını göstermektedir (Şentuna & Çelebi, 2010). Bu bakış açısıyla CHS'nin bakanlığın etkinliği üzerindeki etkileri, gençlik sorunlarına yanıt verme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Araştırmada katılımcılara göre, sistem değişikliği sonrasında kurumlar arası etkileşim hem çeşitlenmiş hem de yoğunluk kazanmıştır. Özellikle çok paydaşlı projelerin artması, kamu kurumlarıyla stratejik ortaklıkların geliştirilmesini beraberinde getirmiştir. Bu artış sadece GSB'nin diğer bakanlıklarla değil, aynı zamanda yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla olan ilişkilerini de kapsayacak şekilde genişlemiştir. İş birliğinin bu ölçüde gelişmesi, hizmetlerin kalitesi ve kapsamı üzerinde de olumlu etki yaratmıştır. Çok disiplinli ve bütüncül hizmet yaklaşımı sayesinde gençlik ve spor alanında yürütülen projelerin kapsamı genişlemiş, okul sporları, bağımlılıkla mücadele ve gençlik kampları gibi programların daha koordineli şekilde hayata geçirilmesine olanak tanınmıştır. Böylece, hizmetlerin gençlerin ihtiyaçlarına daha uygun, hedefe yönelik ve sürdürülebilir olması sağlanmıştır. Katılımcılar, bu yeni dönemde kaynakların daha etkin, dengeli ve akılcı biçimde kullanıldığını belirtmektedir. Bu durum, projelerin bütçe planlamalarının daha stratejik yapılmasına, israfın önlenmesine ve yatırımların daha fayda odaklı yönetilmesine katkı sağlamıştır. Kaynakların bu şekilde yönetilmesi, aynı zamanda hizmetlerin daha geniş kitlelere

ulaştırılmasına olanak tanımıştır. Bu durum özellikle 18 yıl mesleki kıdeme sahip Strateji Geliştirme Başkanlığı gibi önemli bir pozisyonda görev yapan katılımcı (K3) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 32. Maddesine göre, GSB ile diğer bakanlıkların üst düzey yöneticileri ve ilgili politika kurulu başkanvekilinin katılımıyla düzenli koordinasyon toplantıları yapıyor; toplantı sonuçları Cumhurbaşkanına sunuluyor. Bu sayede kurumlar arası iş birliği hızlandı ve tek elden karar alma mekanizması güçlendi. Politika Kurullarının “yakın iş birliği” yükümlülüğü, aynı Kararname’nin 33. maddesi, politika kurullarını görev alanlarına giren konularda bakanlıklar, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla yakın iş birliği içinde bulunmaya zorunlu kıldı. Bu hüküm, saha uygulamalarından strateji geliştirilmeye kadar tüm adımlarda karşılıklı görüş alışverişini sürekli kılıyor. CHS’ye geçişle GSB’nin diğer bakanlıklar ve kamu kurumlarıyla olan iş birliği süreçlerinde daha hızlı, koordineli ve sonuç odaklı bir yapı oluştu. Bu sistemde kurumlar arası iş birliği, ortak hedeflere dayalı olarak daha güçlü bir şekilde şekilleniyor (K3).”

“CHS ile genel müdürlüklerin ve il müdürlüklerinin aynı çatı altında birleştirilmesi ile bakanlığın diğer kurumlar ile karşılıklı iş birliği sürecine önemli katkılar sağladı. GSB’nin özellikle çocuk ve gençler ile ilgili sorumluluklarının bulunması diğer kurumlarla olan ilişkilerinin gelişmesine imkân tanıdı. Özellikle yeni yapılanma ile diğer kurumlarında GSB ile önemli projeler içerisinde oldukları buna bağlı protokoller imzalandığı ve bakanlığın diğer kurum ve kuruluşlar ile çoğu faaliyette paydaş kurum olarak yer aldı, yeni sistem GSB’ye bu anlamda olumlu şekilde yansıdı (K9).”

4.8. Personelin Görev ve Sorumluluklarındaki Dönüşüme İlişkin Bulgular

CHS’ye geçişin GSB’ye bağlı personelin görev ve sorumluluklarında ne yönde bir değişim ve dönüşüm olduğunu ölçmek amacıyla katılımcılara sorulan sorulardan elde edilen veriler beş kod oluşturularak incelenmiş ve üç alt tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2). Görev tanımlarında netleşme alt teması iki ifade (1. Görev ve yetki alanlarının açık ve net hale gelmesi, 2. Görevlerin daha stratejik çerçevede belirlenmesi) altında kodlanarak analiz edilmiştir. Katılımcılar, Bakanlık çalışanlarının görev tanımlarında genel olarak bir netleşme yaşandığını ve görevlerin daha stratejik bir çerçevede belirlendiğini belirtmişlerdir. Bu durum, çalışanların rollerini daha iyi anlamalarına ve kurumsal hedeflere uyum sağlamalarına katkı sağlamaktadır. Bu durum katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“CHS sonrasında, GSB’de görev yapan biz çalışanların yetki ve sorumluluklarında gözle görülür bir farklılık yaşandı. Yeni yönetim modeli, personelin rol ve sorumluluklarını daha açık ve şeffaf hale getirdi. Eskiden karar alma süreçlerinde sınırlı bir role sahipken, yeni sistemle özellikle uzman düzeyindeki personel olarak politika oluşturma ve uygulama süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmaya başladık. Yetkilerimiz genişlediği gibi, sorumluluklarımız da arttı. Artık sahada uygulanan projelerin takibi, etkinliğinin ölçülmesi ve raporlanması konusunda doğrudan sorumluluk taşıyoruz. Bu yeni sorumluluklar sayesinde, sahadaki uygulamaların niteliği yükseldi ve gençlik politikaları daha etkili hale geldi (K15).”

Bunun yanında, elde edilen veriler *belirsizlik ve eleştirel görüş* alt teması iki ifade (1. Görev tanımlarında belirsizlikler, 2. Yetkinin artmadığı, sadece görevlerin çoğaldığı) altında kodlanarak analiz edilmiştir. Katılımcıların bir kısmı da görev tanımlarında halen bazı noktalarda belirsizliklerin bulunduğu belirtirken, bazı katılımcılar yetkinin artmadığını, sadece görev sayısının arttığını belirterek artan iş yükü ve sorumlulukların yeterince desteklenmediği yönündeki kaygılarını dile getirmiştir. Ayrıca katılımcılar tarafından eğitim ve nitelik geliştirme ihtiyacının da gündemde olduğu, hizmet içi eğitim ve kursların çalışanların gelişimi için önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu durum katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“CHS ile bakanlığın teşkilat yapısında topyekûn önemli düzenlemelere gidildi. Bu durum bakanlıkta görev yapan personelin her kademedeki görev ve sorumluluklarını önemli derecede etkiledi. Yeni sistem ile iki kurumun tek çatı altında birleşmesiyle genel müdürlüklerin sayısı arttı. Bakanlığın görev alanında gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini desteklemek, spor faaliyetlerini planlamak ve koordinasyonunu sağlamak ve yurt hizmetlerini düzenlemek gibi görevlerini bir arada yürütme durumu, bakanlık hizmet

yelpazesinin genişlemesine imkân sağladı, ancak personeline sorumluluklarını çeşitlendirdi. Özellikle taşrada il müdürünün ve il personelinin görev sorumlulukları bu durumdan doğrudan etkilendi. İllerde gençlik ve spor faaliyetlerinin bir arada yürütülmesi halihazırda önemli bir sorumluluk gerektirirken, bunun üzerine yurt hizmetlerinin de aynı müdürlük çatısı altında yürütülmesi il müdürü ve personelinin enerjisinin önemli bir kısmını Yurt Hizmetleri kısmına aktarmasına neden oldu. Bu durum illerde özellikle spor ve gençlik faaliyetleri alanında genel olarak iyi bir düzeye gelinmesine rağmen istenilen seviyenin henüz yakalanamamasına doğrudan etki etti. Bu nedenle, aynı çatı altına alınan spor, gençlik ve yurt hizmetlerinin özellikle yurt hizmetleri bağlamında birleşmenin tekrar bir değerlendirmeye alınması, özellikle bu birleşmenin illerde fiziksel yapıların yetersizliği, iki kurumun kurumsal anlamda farklı yapılar olması vb. nedenlerle artı ve eksilerinin belirlenip daha kaliteli, eksiksiz ve kapsayıcı hizmet sunulabilmesi adına tekrar değerlendirilmesi faydalı olacaktır (K4).”

4.9. Bakanlıktaki Dönüşümün Yükseköğretime Etkisine İlişkin Bulgular

CHS’ye geçişle GSB’deki dönüşümün yükseköğretim kurumlarına etkisini incelemek amacıyla katılımcılardan elde edilen veriler on bir kod oluşturularak incelenmiş ve dört alt tema altında analiz edilmiştir (Tablo 2). *Hizmetlerin merkezi yönetimi ve dijitalleşme* alt teması üç ifade (1. Yurt, burs ve kredi hizmetlerinin bakanlığa bağlanması, 2. Başvuru süreçlerinin dijitalleşmesi ve bürokrasinin azalması, 3. Bakanlığın gençlik politikalarında etkinleşmesi) altında kodlanarak analiz edilmiştir. Araştırmada hizmetlerin merkezi yönetimiyle birlikte burs, kredi ve yurt hizmetlerinin doğrudan bakanlık bünyesine alınması, bu hizmetlerin yönetiminde dijitalleşmeyi ve bürokratik süreçlerin sadeleşmesini beraberinde getirdiği görülmüştür. Bu durumun da gençlerin kamu hizmetlerine erişiminde kolaylık sağladığı, aynı zamanda GSB’nin gençlik politikalarında daha aktif ve yönlendirici bir konuma gelmesine yardımcı olduğu görülmüştür.

Akademik ve stratejik iş birlikleri alt teması iki ifade (1. Gençlik çalışmalarının akademik temellere dayandırılması, 2. Bilimsel araştırmaların desteklenmesi) altında kodlanmıştır. Elde edilen verilerden üniversitelerle olan ilişkilerde dikkat çekici bir gelişim yaşandığı görülmüştür. Bakanlık, yükseköğretim kurumlarıyla yürüttüğü stratejik iş birliklerini artırarak gençlik çalışmaları ile akademik bilgi birikimi arasında köprü kurmaya başlamıştır. Nitekim bu durum Gençlik ve Spor Bakanlığının 2024–2028 Stratejik Planında gerçekleşen hedefler olarak ele alınmıştır. Gençlik alanında yapılan çalışmaların bilimsel temellere dayandırılması, sadece politikaların niteliğini artırmakla kalmamış, aynı zamanda üniversitelerde bu alana yönelik akademik araştırmaların da teşvik edilmesini sağlamıştır. Bu kapsamda bilimsel projelere ve araştırmalara verilen destek, yükseköğretim kurumlarının bakanlık politikalarıyla daha senkronize çalışmasına olanak tanımıştır.

Ayrıca *fiziksel altyapı ve sportif imkânlar* açısından da sistem değişikliğinin olumlu etkileri olmuştur. Spor tesislerine yapılan yatırımların artması, üniversitelerde hem öğrencilerin kullanımına sunulan imkânları çeşitlendirmiş hem de spor bilimleri fakültelerinde yürütülen uygulamalı çalışmalar için daha elverişli bir zemin oluşturmuştur. Bu durum, hem öğrencilerin sportif faaliyetlere erişimini kolaylaştırmış hem de akademik birimlerin altyapı destekleriyle daha kaliteli eğitim vermesini mümkün kılmıştır.

Bakanlıktaki dönüşümün yükseköğretime etkisine ilişkin bazı katılımcılara ait ifadeler şu şekildedir:

“Yükseköğretim kurumlarındaki yankılardan biri de öğrenci temsilciliği, kulüp ve topluluk faaliyetlerinin daha da canlanması olmuştur. Yeni sistemin sağladığı hızlı karar alma ve uygulama imkânı sayesinde, öğrenci topluluklarının faaliyetlerine Bakanlık destekleri daha hızlı ulaşabilmektedir. Bu durum, gençlerin sosyal sorumluluk bilinci kazanmasına, girişimcilik becerilerinin gelişmesine katkı sunmuştur (K5).”

“Genel olarak değerlendirildiğinde, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin yükseköğretim kurumları üzerindeki yankısı; iş birliği kapasitesinin artması, uygulama hızının yükselmesi ve gençlerin karar alma süreçlerine daha doğrudan katılması şeklinde özetlenebilir. Yeni sistemin uygulanmaya başlamasıyla birlikte üniversiteler, Gençlik ve Spor Bakanlığının gençlik politikalarının daha etkin bir paydaşı haline gelmiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin sağladığı karar alma esnekliği ve

koordinasyon kolaylığı, yükseköğretim kurumlarının gençlik projelerinde daha aktif rol almasına imkân tanımıştır (K8)."

Nitekim GSB'nin 2024–2028 yıllarını kapsayan Stratejik Planında Bakanlık tarafından, gençlerin bilgiye erişimini ve akademik gelişimini desteklemek amacıyla merkez ve taşra teşkilatlarında fiber altyapı; gençlik merkezleri ve spor tesislerinde ise EcoVPN tabanlı internet erişimi tesis edildiği belirtilmiştir. Benzer şekilde, Yükseköğretim Kurulu ve üniversiteler ile iş birliği içerisinde, öğrencilerin barınma ihtiyaçlarını tespit ederek talepleri karşılaması, üniversitelerin spor bilimleri fakülteleri ile iş birliği yapılarak eğitim faaliyetlerinin artırılması amaçlanmış ve büyük oranda gerçekleşmiştir (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2024).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'de meydana gelen hükümet sistemi değişikliğinin bakanlık yapılanmalarında meydana getirdiği değişimlerin konu alındığı bu araştırmada CHS ile bakanlıklarda ne tür farklılıkların olduğu, bakanlık yapılanmalarında ve teşkilatlanmalarında yeni düzenin ne şekilde olduğu GSB üzerinden incelenmiştir. GSB'de yeni sistem ile yaşanan dönüşümlerin parlamenter sistem ile farklılıklarına da değinilmesi amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma desenlerinden olan fenomenoloji (olgubilim) deseninde saha araştırması yürütülmüştür. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden benzeşik (homojen) örnekleme tekniği ile belirlenen GSB'nin merkezi teşkilatında üst düzey yönetici, uzman/uzman yardımcısı görevlerinde olan 20 personel seçilmiştir ve görüşmelerde alınan yanıtların analizleri tematik analiz tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular; Bakanlığın teşkilat yapısı, karar alma süreci, hizmet sunma kapasitesi ve verimliliği, politika geliştirme ve uygulama süreci, bütçe ve mali işleri, Meclis ile ilişkisi, diğer bakanlıklar ve kamu kurumlarıyla olan ilişkileri, personelin görev ve sorumlulukları, yükseköğretime etkisindeki değişimler şeklinde dokuz tema altında analiz edilmiştir. Bu temalar otuz yedi alt temada incelenmiştir. Elde edilen bulgular, sistem değişikliğinin belirli avantajların yanında önemli dezavantajların da olduğunu ortaya çıkarmıştır.

CHS sonrası GSB'deki en önemli değişiklikler arasında; müsteşarların kaldırılması ve bakan yardımcılarının getirilmesi, örgütsel yapının merkezileştirilmesi, verimlilik için departmanların birleştirilmesi, karar alma ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesinin yer aldığı görülmüştür. CHS sonrası GSB'deki *karar alma süreçlerindeki* değişim üç ana faktör etrafında şekillenmiştir: (1) Süreç daha merkezi hale gelmiş, Cumhurbaşkanı doğrudan karar verici olmuştur. (2) Ayrıca, dijitalleşme ile onay süreçleri hızlanmış, bürokratik süreçlerin azaldığı daha etkin ve etkili bir yönetim sağlanmıştır. (3) Bakan yardımcılarını uzmanlıklarına göre atanmıştır. Araştırmada yeni sistemin Bakanlığın karar alma süreçlerini hızlandırdığı görülmüş ve bu durumun GSB'de bürokratik engellerin azalması açısından önemli bir avantaj olarak öne çıktığı görülmüştür. Bakanların Meclis dışından atanması, yürütme organını yasama organından daha bağımsız hale getirmiştir. Bu değişimle yürütme yetkisi Cumhurbaşkanı'nda toplanmıştır. Yeni sistemde bütçe teklifinin Cumhurbaşkanlığı tarafından hazırlanması, mali yönetimin merkezileştiğini göstermiştir. Ancak araştırma sonucunda bu sürecin Bakanlık ile Strateji ve Bütçe Başkanlığının koordineli çalışmasını sağladığı görülmüştür. Bunun yanında yeni sistem, hesap verebilirliği artırmış ve denetim mekanizmalarını daha işlevsel hale getirmiştir. Bunun yanında, sistem değişikliği sonrası kurumlar arası etkileşim artmış ve çeşitlenmiştir. Çok paydaşlı projelerin çoğalması, kamu kurumlarıyla stratejik ortaklıkların gelişmesine yol açmıştır. Bu durum hizmetlerin kalitesini olumlu etkilemiştir. Araştırmada yeni sistemle Bakanlığın kaynaklarının daha etkin kullanıldığı ve projelerin bütçe planlamalarının daha stratejik hale geldiği görülmüştür.

Yeni sistemle GSB'de karar alma süreçlerinin hızlandığı, onay ve izin süreçlerinin hızlandırılmasıyla hizmet sunumunun kolaylaştığı görülmüştür. İl müdürlüklerinin yetki alanlarının genişletilmesiyle, yerelde etkili çözümler sağlanmış, yerel ihtiyaçlar politika süreçlerine daha iyi yansımıştır. Bunun yanında, veri temelli yaklaşımla bölgesel eşitsizliklerin azaltılması hedeflenirken, bütçenin merkezileşmiş olmasından dolayı taşra teşkilatlarında bütçe ve muhasebe sistemlerinde farklılıklar yaşandığı görülmüştür.

Dijital araçlar ile GSB bünyesindeki hizmetlere başvurular kolaylaşmış, memnuniyet ve şeffaflık artmıştır. Araştırmada, yeni sistemle GSB’de politika üretiminde katılımcılığın arttığı, paydaşların ve gençlerin görüşlerinin alındığı, çalışma ve araştırmalarla geri bildirim mekanizmalarının kurulduğu görülmüştür. Dijital platformlar da görüş alma süreçlerini güçlendirmiştir. Yeni sistem, GSB’de dezavantajlı grupların hizmet erişimini artırarak kapsayıcılığı güçlendirmiştir. Yerel ihtiyaçlara uygun programlar geliştirilmiş ve paydaşlarla iş birliği artmıştır. Yeni sistemde kredi ve yurt hizmetleriyle birlikte hizmetlerin merkezi yönetimi, dijitalleşme ve basitleştirilmiş bürokratik süreçler yoluyla gençlerin kamu hizmetlerine erişimini iyileştirmiştir. Bakanlık, gençlik faaliyetleri ve akademik bilgi arasında köprü kurarak üniversitelerle ortaklıklarını güçlendirmiştir. Gönüllülük faaliyetleri de gençlerin entegrasyonunu desteklemiştir. Bilimsel projelere verilen desteğin artması, yükseköğretim kurumlarını bakanlık politikalarıyla uyumlu hale getirmiştir. Ayrıca spor tesislerine yapılan yatırımlar, öğrenciler için fırsatları çeşitlendirmiş ve spor bilimlerinde eğitim kalitesini artırmıştır.

Sistem değişikliği ile personelin görev tanımlarında netlik sağlanmıştır. Ancak artan iş yükü ve belirsizliklerin eleştirilmeye devam ettiği, uygulama aşamalarında görev dağılımı ve yetki çakışmaları gibi dezavantajların yaşandığı görülmüştür. Özellikle bu süreçte Bakanlıkta hizmet içi eğitim ihtiyacının önemli olduğu görülmüştür.

Araştırma verileri kapsamında yukarıda sıralanan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Merkezi bütçe yönetimi ve mali disiplin alanındaki gelişmeler olumlu olsa da taşra teşkilatlarında yaşanan bütçe ve muhasebe sistemleri farklılıkları için standartlaştırma çalışmaları yapılmalı; böylece taşradaki uygulama birliği sağlanarak kaynakların daha verimli ve adil kullanımı temin edilmelidir.
- Dijitalleşmenin sağladığı avantajlar ve gençlerin sürece katılımındaki artış önemli bir fırsat olarak görülmeli, dijital araçların altyapısı güçlendirilerek özellikle kırsal ve dezavantajlı kesimlerde erişim ve kullanım kolaylığı artırılmalıdır.
- Akademik kurumlarla yapılan iş birlikleri desteklenerek gençlik ve spor politikalarının bilimsel temelleri sağlamlaştırılmalı, bu kapsamda üniversitelerde spor bilimleri ve gençlik çalışmaları alanlarına yönelik yatırımlar artırılmalı ve uygulama projeleri yaygınlaştırılmalıdır.
- GSB bünyesinde hizmet içi eğitimlerin artırılarak sistem değişikliğiyle personelin yeni görev ve iş yükünün netleştirilmesine yardımcı olunmalıdır.

Bu araştırma değişen hükümet sisteminin GSB’yi nasıl dönüştürdüğü ile sınırlıdır. Benzer şekilde CHS’nin getirdiği değişikliklerin diğer bakanlıkları nasıl etkilediğine ve dönüştürdüğüne yönelik yeni araştırmalar yapılabilir. Ayrıca yeni sistemin dinamikleri gençlik politikalarını doğrudan etkilediğinden, gençlerin sistemden beklentileri üzerine yapılacak çalışmalar yeni araştırmalara konu olabilecek niteliktedir. CHS’ye geçişinin ardından, GSB’nin daha etkin çalışmasına ve politika üretmesine katkı sağlamak için Türkiye’deki genç nüfusun yeni sistemden beklentileri ve sistem algılarını ölçen yeni araştırmalara ihtiyaç vardır.

Teşekkür

Yazarlar, bu araştırmaya katılan tüm ileri yetişkinlere bilime sundukları destekten ötürü çok teşekkür eder.

Çıkar Çatışması ve Etik Beyanı

Yazarlar, bu araştırma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduğunu kabul etmektedir. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

Finansman

Yazarlar, bu araştırmayı yürütmek için finansal bir destek almamıştır.

Veri Erişilebilirliği Beyanı

Bu araştırmada kullanılan veri seti, makul talep doğrultusunda ve etik ilkeler çerçevesinde sorumlu yazardan temin edilebilir.

Yapay Zekâ Beyanı

Bu makalenin yazımında üretken yapay zekâ aracı kullanılmamıştır.

Yazarların Katkıları

Yazarların bu araştırmaya katkısı %100'dür.

Orcid

İhsan Selim Baydaş: <https://orcid.org/0009-0001-2074-3536>

Niran Cansever: <https://orcid.org/0000-0002-7067-8779>

KAYNAKÇA

- Akkoyun, T. (2018). Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sisteminin Tarihî Değeri. *Ombudsman Akademik*, 5(9), 181–201. <https://izlik.org/JA52PH93YG>
- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic Analysis: A Critical Review of its Process and Evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), 39–47.
- Altun Aslan, E. (2020). Gençlik Politikaları: Türkiye. Y. Çakırer Özservet & H. Küçük Bayraktar (Ed.), *Dünyadan Farklı Ülke Örnekleriyle Gençlik Politikaları*. Astana Yayınevi.
- Avaner, T. & Çelik, M. (2021). Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sisteminin İki Yılı: Karşılaştırmalı Analiz. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(23), 242–259. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1202489>
- Baş, T. & Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*. 3. Baskı, Seçkin Yayınevi.
- Başar, Ü. & Yenel, İ. F. (2021). Türk Spor Sisteminde Gerçekleştirilen Kurumsal Reformun Eleştirel Açısından Değerlendirilmesi. *Türk İdare Dergisi*, 493, 37–80.
- Baydaş, İ. S. & Cansever, N. (2024). Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemi Sürecinde Gençlik ve Spor Bakanlığının Dönüşümü. *Türk İdare Dergisi*, 500, 131–161.
- Bilgin, F. (2016). *Türkiye’de Siyasal Sistem Tartışmaları; Parlamenter Sistemin Sorunlarına Alternatif Olarak Yarı Başkanlık Sistemi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burns, N. & Grove, S. K. (2010). *Understanding Nursing Research-eBook: Building an Evidence-Based Practice*. Elsevier Health Sciences.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2018). *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi*. 3. Baskı, Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni, Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları* (S. B. Demir, Çev.). 3. Baskı, Eğiten Kitap.
- Çalışkan, A., Kaya, P. B. & Malak, M. (2020). Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sisteminin Bütçe Sürecine Etkisi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 721–736. <https://izlik.org/JA23SU36KX>
- Dodd, L. (2015). *Coalitions in Parliamentary Government*. Princeton University Press.
- Erat, V. (2015). Türkiye’de Cumhurbaşkanının Halk Tarafından Seçilmesinin Hükûmet Sistemi Üzerine Etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 325–355. <https://izlik.org/JA29DA76YC>
- Erdoğan, D. (2021). Yürütme Organının Güçlendirilmesi Eğiliminin Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemine Geçiş Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 29(1), 219–261. <https://doi.org/10.15337/suhfd.797611>
- Ganghof, S. (2018). A New Political System Model: Semi-Parliamentary Government. *European Journal of Political Research*, 57(2), 261–281. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12224>
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB). (2025). Tarihçe. <https://gsb.gov.tr/tr/sayfa/3164-tarihce>
- Gençlik ve Spor Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2024). Stratejik Plan (2024–2028). <https://sgb.gsb.gov.tr/Sayfalar/3760/3396/stratejik-planlama.aspx>

- Gök, G. & Erba, D. (2011). Okulöncesi Eğitimi Öğretmenlerinin Kaynaştırma Eğitimine İlişkin Görüşleri ve Önerileri. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 3, 66–87. <https://doi.org/10.20489/intjecse.107947>
- Gökdoğan, Ç. & Demir, F. (2019). Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Tarihsel Süreç İçerisindeki Değişim Evreleri: İnceleme. *İğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 27–35. <https://izlik.org/JA94AZ59KT>
- Gül, H., Kamalak, İ. & Gül, S. S. (2017). Amerikan Başkanlık ve Fransız Yarı-Başkanlık Sistemleri Işığında Türkiye'nin Cumhurbaşkanlığı Hükümeti Sistemi. *Strategic Public Management Journal*, 3, 101–120. <https://doi.org/10.25069/spmj.343035>
- Güler, T. (2018). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Kamu Yönetimine Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 299–322. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.443821>
- İmamoğlu, A. F. (2002). Türkiye'de Sporun Yönetisel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 3–10. <https://izlik.org/JA86GK32TE>
- Kalkar, Ö. Ş. (2020). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine Yönelik Bir İçerik Analizi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Aksaray Üniversitesi.
- Kan, M. E. & Seçkin Ağırbaş, İ. (2021). Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığının 2019–2023 Stratejik Planının Analizi. *Anatolia Sport Research*, 2(2), 46–56.
- Karataş, A. (2019). Devlet Şekilleri ve Hükümet Sistemleri Türlerinin Ülkelerin Yönetişim Göstergeleri Bakımından Meydana Getirdiği Farklılıkların Belirlenmesi. *Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 109–148. <https://izlik.org/JA33SW35TL>
- Kutlu, Ö., Örselli, E. & Kahraman, S. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Algısı: Konya Örneği. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 6(14), 55–82. <https://izlik.org/JA68TM36TU>
- Nacak, O. (2020). Parlamenter ve Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemlerinden Hareketle Bakan ve Bakanlıkların Karşılaştırmalı Analizi. *Journal of Management and Economics Research*, 18(1), 138–157. <https://doi.org/10.11611/yead.678462>
- Nacak, O. (2021). Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin Yapısına İlişkin Değerlendirme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 1023–1041. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.893446>
- Özbey, Ö. & Göküş, M. (2022). Kamu Hizmeti Olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı Faaliyetlerinin İncelenmesi: Spor Hizmetleri Örneği. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1), 113–128. <https://doi.org/10.33459/cbubesbd.1064451>
- Öztürk, N. K. (2019). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Temel Dinamikleri. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 6(15), s. 69–87. <https://izlik.org/JA88PG56KX>
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Pegem Akademi.
- Polater, Y. Z. (2014). Modern Hükümet Sistemlerinden Yarı-Başkanlık Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, 4, 133–175. <https://izlik.org/JA92GH78ZY>
- Sartori, G. (1994). *Constitutional Engineering. Comparative Constitutional Engineering: An Inquiry into Structures, Incentives and Outcomes*. Macmillan.
- Şentuna, M. & Çelebi, M. (2010). Türkiye'deki Gençlik ve Spor ile İlgili Kamu Kurumları ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Gençlik Politikalarının Değerlendirilmesi ve Bir Model Örneği. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, s109–117. https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000184
- Turan, M. (2018). Türkiye'nin Yeni Yönetim Düzeni: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi. *Social Sciences Research Journal*, 7(3), 42–91.
- Turkay, H. & Aydın, A. D. (2017). Bir inceleme: Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Spor Örgütlenmesi. *Diyaletolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 179–189. <http://dx.doi.org/10.22464/diyalektolog.152>
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2025, Ağustos 16). İstatistiklerle Gençlik 2024. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Genclik-2024-54077#:~:text=Adrese%20Dayal%C4%B1%20N%C3%BCfus%20Kay%C4%B1%20Sistemi,763%20bin%20159%20ki%C5%9Fi%20oldu.>

- Ustabulut, B. (2016). Türkiye'nin Hükümet Sistemi: Parlamenter Sistem ve Başkanlık Sistemi Tartışmaları. V. *Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı*, 43–58.
- Van Manen, M. (2016). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. Routledge.
- Yaman, A. & Ünal, H. (2021). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Yürütme Erki Bağlamında Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 225–246. <https://izlik.org/JA27NP23AN>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 12. Baskı, Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, M. & Kocaoğlu, M. (2024). Türkiye’de Dijital Devletin Yapısı ve İşleyişi: OECD Perspektifinden Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(1), 47- 57. <https://doi.org/10.33712/mana.1513599>
- Yüksel, C. (2013). Türkiye’nin Gelecek Siyasi Sistem Tercihi: Rasyonelleştirilmiş Parlamenterizm, Yarı-Başkanlık ve Başkanlık Sistemleri. *Yasama Dergisi*, 25, 38–70. <https://izlik.org/JA74AM97DS>