

## Başlık 3.2 Strateji

### 1. Tanım

Stratejik plan, bir vizyon ve misyonu maksimum verimlilik ve etkiyle yerine getirmede rehberlik sağlayan bir araç olarak tanımlanabilir. Bir vizyon ve misyon beyanının uygulanmasından sonraki adımdır, çünkü bunları somutlaştırmaya olanak tanıyan araçtır. Başka bir deyişle, stratejik plan vizyonun somut hedeflere, amaçlara ve bir dizi eyleme dönüştürülmesi olarak düşünülebilir. Etkili ve yararlı olması için belirli hedefleri ifade etmeli ve bunları başarmak için gereken eylemleri, adımları ve kaynakları tanımlamalıdır. Strateji vizyon ve misyonla uyumlu olmalı ve gerektiğinde veya değişen koşullara göre gözden geçirilip uyarlanabilme olanağıyla sınırlı bir süre için oluşturulmalıdır. Stratejik bir plan hazırlama veya gözden geçirme sürecinde, kuruluş mevcut durumunu değerlendirmeli (örneğin önceki stratejinin değerlendirilmesi veya SWOT analizi) ve somut hedefler ve eylemler tanımlamalıdır. Son olarak, strateji en üst düzeyde benimsenmeli ve uygun şekilde uygulanmasını sağlamak için değerlendirme ve izleme unsurlarını içermelidir.

### 2. İdeal senaryo

Kuruluşun uzun vadeli ayrıntılı bir stratejik planı vardır (örneğin en az dört yıl, bir Olimpiyatın süresi), kuruluşun en yüksek sorumlusu tarafından onaylanmış ve personel ve üyelerle bilinen ve paylaşılan net hedefler, zorluklar, sorumluluklar ve zaman çizelgeleri vardır. Bu plan vizyon ve misyon beyanından türetilmiştir ve kuruluşun amaçlarına doğru elde edilecek adımları ve ara hedefleri açıklığa kavuşturur. Planı hazırlamadan önce kuruluş, iç ve dış aktörlere danışarak ve Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT) analizi yaparak kuruluşun ortamını değerlendirmiştir. Plan, hangi sonuçların beklendiğine dair ortak bir anlayış yaratmıştır. Sağlanan rehberlik, personel üyelerine bir miktar esneklik ve büyük bir özerklik sağlarken net, somut ve gerçekçi olmalıdır. Bu bağlamda, plan geliştirilirken SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Sıralanmış, Zaman Kısıtlı) ölçütleri kullanılır. Yıllık çalışma programları stratejik planın uygulanmasını desteklemektedir. Ayrıca, stratejik plan önceden tanımlanmış Anahtar Performans Göstergeleri sayesinde yakından izlenir ve düzenli zaman noktalarında değerlendirilir. Amaç, planın uygulanmasında olası değişikliklere, uyarlamalara ve incelemelere izin vererek alaka düzeyini sağlamaktır. Her Yönetim Kurulu seçiminden sonra stratejik planın daha genel bir analizi ve incelemesi öngörülür.

### 3. Riskler

- Sadece kısa vadeli düşünme ve uzun vadeli hedeflere ulaşmayı olumsuz etkileyebilecek eylemler.
- Kurumun gerçek durumuyla uyuşmayan öncelikler.
- Bir organizasyonun proaktif olmak yerine reaktif olması.
- Performansın değerlendirilmesinin zorluğu (somut hedeflerin olmaması durumunda).
- Üyelerin örgütün eylemlerini desteklemesi ve önerilerini hayata geçirmesi konusunda zorluklar yaşanıyor.
- İç kararlarda/eylemlerde tutarlılık eksikliği.
- Çalışanların günlük işlerinde özerklik ve yaratıcılık eksikliği.
- Çalışanların tutumunu olumsuz etkiler (amaçsızlık hissi).

- Belirsiz, öngörülemez ve kontrol edilemeyen gelecek.
- Faaliyetlerin devamlılığının ve sürdürülebilirliğinin olmaması.

#### 4. Enstrümanlar ve temel unsurlar

Enstrümanlar	Temel unsurlar
<b>Stratejik Plan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kısa, orta ve uzun vadeli.</li><li>• Kurumun vizyon, misyon ve değerleriyle uyumlu.</li><li>• Hedeflerin netliği.</li><li>• Gerçekçi hedefler.</li><li>• Kurumun ortamına ve kültürüne uyum sağlar.</li><li>• Kuruluşun en üst düzeyiyle görüşülüp detaylandırılır.</li><li>• Stratejinin düzgün bir şekilde uygulanmasını sağlamak için yıllık çalışma programları.</li><li>• Geliştirme aşamasında dış uzmanların ve paydaşların katılımı sağlandı.</li><li>• Üyeler ve paydaşlarla iletişim.</li><li>• Düzenli değerlendirme ve ölçme noktaları (kıyaslama noktaları veya başarı faktörlerinin listelenmesiyle mümkün).</li></ul>

#### 5. İyi uygulama örnekleri

##### Örnek “Stratejik Plan”

**Kuruluş:** Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)

**Açıklama:** 15 öneriden oluşan Olimpiyat Gündemi 2020+5, Olimpiyat Gündemi 2020'nin yerini alacak olan IOC ve Olimpiyat Hareketi için 2025'e kadar yeni yol haritasıdır. Bu öneriler, artan toplumsal dayanışma, dijitalleşme, sürdürülebilir kalkınma, kurumsal güvenilirlik ve finansal dayanıklılık gibi koronavirüs sonrası dünyayı şekillendirmesi muhtemel temel eğilimleri ele almaktadır. Olimpiyat Oyunlarının benzersizliğini güçlendirmek, sürdürülebilirliği teşvik etmek, sporcuların haklarını güçlendirmek, güvenli sporu teşvik etmek, dijital katılımı artırmak, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini desteklemek, mültecilere yardım etmek, iyi yönetim uygulamak ve gelir modellerinde yenilik yapmak gibi, hepsi Olimpizm değerleri aracılığıyla zorlukları fırsata dönüştürmeyi amaçlayan eylemler çağrısında bulunmaktadır.

**Daha fazla bilgi:**

[Olimpiyat Gündemi 2020 - Olimpiyat Hareketi için Stratejik Yol Haritası \(olympics.com\)](https://olympics.com)

<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf>

##### Örnek “Stratejik Plan”

**Kuruluş:** Uluslararası Basketbol Federasyonu (FIBA)

**Açıklama:** 2023-2027 dönemi için FIBA, hedeflerine ulaşmak için net hedefler ve uygulama için açık bir yol haritası içeren tutarlı bir strateji belirledi. Temel basketbol değerleri ve net bir vizyon tarafından yönlendirilen FIBA'nın misyonu artık toplumu birleştirmeyi ve sporu tanıtmayı ve geliştirmeyi içeriyor.

FIBA, ilerlemesini takip etmek için 2023-2027 döngüsü için yedi stratejik hedef ve mevcut çalışma döngüsü için üç stratejik öncelik belirledi: Ulusal Federasyonları güçlendirmek, basketbolda kadınları tanıtmak ve uluslararası kulüp yarışmalarını şekillendirmek.

**Daha fazla bilgi:** [Strateji - FIBA.basketball](#)

#### Örnek "Stratejik Plan"

**Organizasyon:** Union Cycliste Internationale (UCI)

**Açıklama:** UCI Gündem 2030, Gündem 2022'nin neredeyse tamamlanmış hedeflerine dayanır ve UCI'nin önümüzdeki sekiz yıl için yol haritasını ana hatlarıyla belirtir. Bisikleti 21. yüzyılın sporu haline getirmeyi amaçlayan bu gündem, sporu daha kapsayıcı hale getirmeye ve bisiklet yaşam tarzını teşvik etmeye odaklanır. Hedefleri arasında bisikletin küresel gelişimi ve evrenselliği, yarışmalarda yenilik, Ulusal Federasyonlar ve dayanışma programlarına desteğin güçlendirilmesi, sürdürülebilir uygulamaların teşvik edilmesi, sporcuların korunması ve eşit fırsatların sağlanması ve UCI içinde Olimpiyat değerlerinin ve iyi yönetimin güçlendirilmesi yer alır.

**Daha fazla bilgi:** [2030 Bisiklet Gündemi | UCI](#)

#### Örnek "Stratejik Plan"

**Organizasyon:** İsviçre Olimpiyatı

**Açıklama:** Yönetim Kurulu'nun stratejisi, önümüzdeki yıllarda rehber ilkelerin vizyonunu, misyonunu ve direktiflerini nasıl uygulamayı planladığını ana hatlarıyla belirtir. Yönetim Kurulu, temel hedeflere, performans ölçütlerine ve temel faaliyetlere odaklanarak öncelikleri belirler ve yönetim ekibi tarafından önlemlerin operasyonel yürütülmesini yönlendirir. Sporların toplumsal, ekonomik, teknolojik, çevresel ve politik gelişmeler nedeniyle önemli ölçüde gelişmeye devam edeceğini kabul ederek, Swiss Olympic'in rehber ilkeleri ve stratejisi, yeni fırsatlara çevik yanıtları desteklemek ve riskleri etkili bir şekilde yönetmek için tasarlanmıştır. Strateji, değişen koşullarla uyumlu hale getirmek için gerektiğinde periyodik olarak gözden geçirilecek ve ayarlanacaktır.

Ele alınan temel konular şunlardır: Olimpik değerler, Uluslararası etkinlikler, Yüksek performanslı spor, Taban sporu, Paralimpik spor, Spor yönetimi ve yönetimi, Yenilikçilik, Ekonomi, E-spor.

**Daha fazla bilgi için :**

[İsviçre Olimpiyatı - Strateji, Leitbild ve Statuten](#)

[2023-08-28\\_SwissOlympic\\_Strategie\\_Nachtrag\\_verabschiedet\\_DE\\_.pdf](#)

#### Örnek "Stratejik Plan"

**Organizasyon:** İngiltere Atletizmi

**Açıklama:** Kapsamlı paydaş istişareleri ile hazırlanan 2021-2032 Stratejik Planı, temel ilkeler tarafından yönlendirilir: sporculara öncelik verme, yüksek standartları ve etik başarıyı sürdürme, deneyimleri geliştirme ve işbirlikçi ortaklıkları teşvik etme. İngiltere Atletizmi, spor için İngiltere çapındaki stratejiyi

etkili bir şekilde uygulamaya adanmıştır. Bu stratejik plan, İngiltere Atletizminin gelişen bir altyapı oluşturmak, sporun kritik yönlerinin sürdürülebilir gelişimini desteklemek ve sporcuların başarılı olmasını sağlamak için liderlik edeceği veya etkileyeceği alanları ana hatlarıyla belirtir.

Daha fazla bilgi: [Stratejimiz - İngiltere Atletizmi](#)

#### 6. Bir sonraki seviyeye doğru adımlar

2. seviyeye ★★ "Ortaya Çıkan"	3. seviyeye ★★★ "Geliştirme"	4. seviyeye ★★★★ "Kurulmuş"	5. seviyeye ★★★★★ "Gömülü"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuruluşunuzun şu anki temel zorluklarının ve görevlerinin neler olduğunu bir Yönetim Kurulu toplantısında tartışın.</li> <li>Bu zorluklarla ilgili hangi faaliyetlerin kısa vadede başlatılabileceğini tartışın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuruluşunuzun orta ve uzun vadeli zorluklarını, görevlerini ve hedeflerini bir Yönetim Kurulu toplantısında tartışın.</li> <li>Bu zorlukların/görevlerin her biri için neyi başarmak istediğinizi tanımlayın.</li> <li>Bu görevlerden/zorluklardan hangisi için stratejik plana ihtiyacınız olacağını düşünün.</li> <li>Kuruluşunuzun güçlü ve zayıf yönlerini tartışın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Önümüzdeki yıl için temel sorumlulukları, hedefleri, zorlukları ve amaçları belirleyen yıllık bir stratejik plan hazırlayın veya geliştirin. Bu eylem planını hazırlarken, kuruluşunuzun bir SWOT analizini gerçekleştirin.</li> <li>Bu stratejik planı Yönetim Kurulu toplantılarından birinde resmen kabul edin.</li> <li>Stratejik planı kabul ettikten sonra personeliniz, üyeleriniz ve üye kuruluşlarınızla paylaşın.</li> <li>Yeni stratejik planın kabulü veya taslağı hazırlanırken, bir önceki yılın</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hazırlayın ve doğrulayın ve sürekliliği sağlayın. Plan, gelecek yıl için temel sorumlulukları, hedefleri, zorlukları ve amaçları belirler. Belirli görevleri yürütmekten kimin sorumlu olduğunu ve beklenen sonuçların ve zaman çizelgesinin ne olduğunu açıkça tanımlar</li> <li>İzlenmesi gereken orta ve uzun vadeli hedefleri ve bunlara ulaşmanın somut yollarını belirleyin.</li> <li>Stratejinin uygulanmasını izlemek için her yıl yıllık bir</li> </ul>

		<p>stratejik planının (stratejik hedeflere ulaşılması açısından) ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi yapılmalıdır .</p>	<p>çalışma programı hazırlayın.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mümkün olduğunda stratejik çalışma planınıza kıyaslama ölçütleri, temel performans göstergelerini (KPI) veya diğer başarı faktörlerini ekleyin.</li><li>• Bu stratejik planı Yönetim Kurulu toplantılarından birinde resmen kabul edin.</li><li>• Paydaşlarınızı stratejik planın hazırlanmasına mümkün olduğunca dahil edin. Kabul edildikten sonra, stratejik planın tüm personel üyelerine ve üye kuruluşlara bildirildiğinden ve iletildiğinden emin olun.</li><li>• Stratejik planınızı ve sürece ilişkin açıklamalarınızı web sitenizde yayınlayın.</li><li>• planın düzenli değerlendirme, revizyon,</li></ul>
--	--	---	---

			uyarlama ve değerlendirme noktalarını öngörün . Değerlendirme veya değerlendirme , stratejik plana kıyaslamalar, temel performans göstergeleri (KPI'ler) veya diğer başarı faktörlerinin dahil edilmesiyle kolaylaştırılabilir .
--	--	--	--