

Başlık 4.3 Karar alma süreçleri

1. Tanım

Karar alma süreci, bir organizasyon tarafından siyasi ve stratejik kararların hazırlanması, alınması, uygulanması ve izlenmesi sürecinin farklı adımlarını ifade eder. Bu kavram, organizasyonun farklı birimleri arasında görevlerin bölünmesi ve karar alma sürecine dahil olan tüm aktörler için sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması gibi organizasyonel yönleri kapsar.

Ek olarak, üye örgütlerin danışıldığı ve görüş ve fikirlerini ifade edebildiği kanallar da dahil olmak üzere pratik yönler de sürecin bir parçasıdır. Bu bağlamda, gelişmiş bir karar alma sistemi, kararları hazırlamaktan sorumlu organlar, stratejik kararları alanlar, kararları uygulamaktan sorumlu olanlar ve uygulamayı kontrol eden ve değerlendirenler arasındaki güçler ayrılığına dayanır.

2. İdeal senaryo

Kuruluş, kararın hazırlanmasından, gerçek karara, uygulamaya, raporlamaya ve uygulamanın izlenmesine kadar çeşitli adımları kapsayan açık ve kapsamlı bir karar alma süreci kurmuştur. Bu bağlamda, karar alma süreci öngörülebilirdir çünkü kuruluşun tüzüğünde açıkça tanımlanmıştır ve sürecin tüm aşamalarında yer alan tüm aktörlerin rollerini ve sorumluluklarını açıkça tanımlamaktadır.

Karar alma süreci, kararların hazırlanmasında (örneğin danışma komisyonları), karar alma sürecinde (örneğin Yönetim Kurulu veya Genel Kurul), kararın yönetim tarafından uygulanmasında (örneğin Yönetim Kurulu) ve kararların izlenmesinde yer alan kuruluşun çeşitli birimleri arasında yakın bir işbirliğini öngörür. Bununla birlikte, hesap verebilirlik ve güçler ayrılığı için uygun mekanizmalar, birimler arasında dengeli bir ilişki sağlar, paydaşların adil bir şekilde temsil edilmesine olanak tanır ve Yönetim Kurulu tarafından aşırı bir hakimiyet kurulmasını önler. Yönetim Kurulu ve personel tarafından yapılan teknik çalışmaları desteklemek amacıyla, kuruluş için ilgili konuları kapsayacak komiteler (komisyonlar) oluşturulmuştur. Bu bağlamda, her komitenin, Yönetim Kurulu tarafından devredilen görev doğrultusunda Yönetim Kuruluna gerekli girdiyi ve uzmanlığı sağlamalarını garanti altına almak için açıkça tanımlanmış bir görevi, amacı, yeterliliği ve sorumlulukları vardır.

3. Riskler

- Karar verme yetkisinin az sayıda kişide toplanması.
- Dengesiz karar alma süreci ve üyelerin çıkarlarının temsil edilememesi.
- Stratejilerin/kararların uygulanamaması.
- Demokratik açık.
- Uzmanlık eksikliği ve bilgiye dayalı karar almak yerine şansa ve iyi niyete dayalı kararlar alınması.
- Üyeler ve üye örgütler tarafından sahiplenme eksikliği.
- Üye örgütlere destek eksikliği.
- İçerik ve sonuçları hakkında bilgi eksikliğinden dolayı karar almada zorluk veya karar alamama.

- Paydaşlar ve yönetim ekibi kuruluşun stratejisini onaylamıyor.

4. Enstrümanlar ve temel unsurlar

<i>Enstrümanlar</i>	<i>Temel unsurlar</i>
Komitelerin/komisyonların kurulması	<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun büyüklüğüne ve özel görevlerine uygun olarak (örneğin; NOC → Olimpiyat Oyunları seçim komisyonu). • Her komite için: Rolün, görevlerin, sorumlulukların ve bileşimin açık bir tanımı (Yönetim Kurulunu desteklemek için - her komitenin belirli bir amacı olması gerekir). • Üyelerin sahip olması gereken yeterliliklerin açıkça tanımlanması. • Komite türlerinin (örneğin daimi ve geçici komiteler arasındaki farklar) ve Yönetim Kurulunun özel ihtiyaçlar doğrultusunda komiteler oluşturma fırsatlarının açık bir şekilde tanımlanması. • Yönetim Kurulu ve kuruluşun diğer birimlerine (örneğin Genel Kurul) yönelik karar alma ve raporlama düzenlemeleri. • Dışarıdan uzmanları dahil etme imkânı. • Tüzüklerde yer alması gereken temel hükümler. • Ayrıca bakınız: Adaylık/seçim komisyonlarının özel bir komisyon türü olarak ele alındığı Yol Haritası 4.2. • Ayrıca bakınız: Sporcu komisyonları ile ilgili Yol Haritası 4.4, özel bir komisyon türü olarak.
Karar alma süreci/prosedürleri	<ul style="list-style-type: none"> • Rol, sorumluluk ve yetkinliklerin netliği. • Danışma organlarıyla (örneğin komiteler) bağlantı kurun. • İlgili konularda örgüt üyelerinin katılımını ve onlara danışılmasını sağlayacak net düzenlemeler. • Sürecin öngörülebilirliği. • Denge ve denetleme ilkeleri. • Çıkar çatışmalarını önlemeye yönelik prosedürler. • Önemli kararlar için paylaşılan sorumluluklar. • Üyelerin sürece dahil edilmesi. • Belgelerin iletişimi ve ulaşılabilirliği (bilinçli karar alma). • Vizyon, misyon ve stratejik hedeflerle bağlantılıdır. • Mali Plana uygun olarak. • Kararların tüm üye kuruluşlara ve kamuoyuna (uygun olduğunda) bildirilmesi düzenlemeleri. • Dışarıdan uzmanların katılımına ilişkin düzenlemeler. • takibi (uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi).

5. İyi uygulama örnekleri

Örnek “Karar alma süreci/prosedürleri”

Kuruluş: Avustralya Spor Komisyonu – kamu kuruluşu

Açıklama: Avustralya Spor Komisyonu, spor organizasyonlarının yönetim kurulu üyelerine, genel müdürlerine ve yöneticilerine, bir kuruluşun kararlı bir özdüzenleme yaklaşımıyla etik bir kültür oluşturması ve sürdürmesi için mekanizmalar geliştirmeleri ve sağlamaları konusunda yardımcı olmayı amaçlayan genel "Spor Yönetim İlkeleri" sağlar; ve üyelere ve paydaşlara kuruluşun performansını ölçmek için kıyas noktaları sağlar. Her ilke, ek dokümantasyon olarak "yorum ve rehberlik" ile çeşitli alt ilkeler içerir. Karar alma süreçleriyle ilgili olarak, bu ilkeler esas olarak Yönetim Kurulunun rolüne odaklanır. Çeşitli ilkeler, rol ve yetkilerin bölünmesi, Yönetim Kurulu süreci, yönetim sistemleri, Yönetim Kurulu raporu ve performansı, paydaş ilişkileri ve raporlaması ve son olarak etik ve sorumlu karar alma dahil olmak üzere karar almanın farklı yönlerini kapsar. Ek olarak, "Başlangıç Çizgisi - Spor Yönetim Temelleri" adlı çevrimiçi kurs, yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur.

Daha fazla bilgi: [Spor Yönetimi ve Örgütsel Geliştirme | Avustralya Spor Komisyonu \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

Örnek “Karar alma süreci/prosedürleri”

Kuruluş: Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)

Açıklama: IOC, Olimpiyat Tüzüğü kapsamında karar alma süreçleri için iyi tanımlanmış bir yapı kurmuş ve çeşitli birimleri arasında görevlerin net bir şekilde ayrılmasını sağlamıştır. IOC Oturumu, kuruluşun stratejilerini ve eylemlerini yönlendiren temel ilkeleri belirlemekten sorumludur. Yönetim Kurulu, kodlar, hükümler ve kılavuzlar dahil olmak üzere tüm stratejik kararların, düzenlemelerin ve eylemlerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve izlenmesini denetler ve Tüzük 19, kurul içindeki karar alma sürecini, örneğin yeter sayı ve oylama prosedürlerini ayrıntılı olarak açıklar. Genel Müdür tarafından yönetilen ve sektöre özgü Müdürler tarafından desteklenen yönetim, Oturum, Yönetim Kurulu ve Komisyonların kararlarını hazırlar, uygular ve takip eder. Bu birimleri desteklemek için kurulan Danışma Komisyonları, Tüzük 21'de belirtilen belirli görev tanımlarına ve yetkilere sahiptir ve Sporcular Komisyonu, Etik Komisyonu ve diğerleri gibi önemli grupları içerir. IOC'nin karar alma süreci, IOC Üyeleri ve Uluslararası Federasyonlar ve Ulusal Olimpiyat Komiteleri gibi diğer paydaşların katılımını içerir; bu paydaşlar teklif sunabilir ve Komisyonlara temsilci aday göstermeye teşvik edilir ve IOC kararlarının uygulanmasında önemli roller oynarlar.

Daha fazla bilgi:

[Olimpiyat Belgeleri - Atletler, Olimpiyat Oyunları, IOC ve Daha Fazlası \(olympics.com\)](https://olympics.com)

[Organizasyon \(olympics.com\)](https://olympics.com)

Örnek “ Karar alma süreci/prosedürleri” ve “Komitelerin kurulması”

Organizasyon: İsviçre Olimpiyatları

Açıklama: İsviçre Olimpiyat Komitesi'nin karar alma prosedürleri ve yapısı, tüzüğünde açıkça tanımlanmıştır ve "Parlement du Sport" olarak bilinen Genel Kurul en üstte yer almaktadır. Bu kurul, üye federasyonların temsilcileri, IOC Üyeleri ve sporcu temsilcilerinden oluşur ve komitenin genel stratejisini

ve eylem planını benimsemekten ve Yürütme Komitesi tarafından sunulan yıllık raporları ve planları onaylayarak uygulanmasını denetlemekten sorumludur. Yürütme Komitesi, karar alma sürecinde merkezi bir rol oynar, Genel Kurul için kararlar hazırlar ve bunların idare ve yönetim yoluyla uygulanmasını sağlar. Üye federasyonların, ulusal hükümetin ve Olimpiyat dışı federasyonların temsilcilerinden oluşur ve ayrıca karar hazırlamada yardımcı olmak üzere çalışma grupları ve danışma komisyonları kurmakla görevlendirilmiştir. Bu hükümler, Ulusal Olimpiyat Komitesi'nin (NOC) iç yönetmeliklerinde daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Daha fazla bilgi: [İsviçre Olimpiyatı - Strateji, Leitbild und Statuten](#)

Örnek "Komitelerin kurulması"

Kuruluş: Avrupa Voleybol Konfederasyonu (CEV)

Açıklama: CEV, her ikisi de doğrudan Yönetim Kurulu'nun yetkisi altında faaliyet gösteren ikili bir danışma Komisyonları ve Çalışma Grupları sistemi kurmuştur. CEV Genel Yönetmelikleri, bu kuruluşların oluşturulmasını, bileşimini ve sorumluluklarını ayrıntılı olarak açıklar. Spor organizasyonu, finans, tıbbi konular, plaj voleybolu, kupalar, yasal konular ve hakemlik gibi alanları kapsayan en az yedi Komisyon zorunludur ve her biri Yönetim Kurulu'na ve Genel Kurul'a yılda en az bir toplantı yapma zorunluluğu ile rapor verir. Ek olarak, Yönetim Kurulu belirli amaçlar ve süreler için Çalışma Grupları kurabilir, bir Yönetim Kurulu üyesini başkan olarak atayabilir ve yılda en az yedi toplantı günü sağlayabilir; bu gruplar yalnızca Yönetim Kurulu'na rapor verir. Her Komisyon, Yöneticiler Kurulu ve Genel Kurul için tutanak ve rapor sağlamalıdır. Koordinasyonu artırmak için, her iki Komisyonun ve Çalışma Grubunun Başkanları Yönetim Kurulu toplantılarına davet edilir.

Daha fazla bilgi: [Belgeler | InsideCEV ; leg_cev_2023_disciplinary-regulations_2023_corrected.pdf](#)

Örnek "Komitelerin kurulması"

Kuruluş: Uluslararası Kayak Federasyonu (FIS)

Açıklama: Uluslararası Kayak Federasyonu (FIS), FIS Konseyi'nin çalışmalarını desteklemek, önerilerde bulunmak ve teknik konularda yardımcı olmak için kapsamlı bir uzman danışma organları sistemi kurmuştur. Bu sistem çeşitli organ türlerini içerir:

- Etik, tıbbi konular, hukuki konular gibi geniş konuları ele alan ve Sporcular Komisyonu ile spora özgü komiteleri de içeren komiteler;
- FIS kapsamındaki farklı sporların teknik veya uzmanlaşmış yönlerine odaklanan alt komiteler; ve
- Geçici sorunları ele almak için kurulan Çalışma Grupları.

Bu organların rolleri ve işlevleri, FIS web sitesinde bulunan "FIS Kuralları ve Komiteler İçin Görev Tanımları"nda ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu belge üç bölüme ayrılmıştır: bu organları yöneten tüzükleri ana hatlarıyla belirten bir bölüm, genel yönergeler sağlayan "tüm komiteler için ortak bir düzenleme" ve her komite, alt komite ve çalışma grubu için belirli "Görev Tanımları ve Görevler". Bu kurallar, oluşturmayı, üye atama prosedürlerini ve FIS Konseyi ile ilişkiyi kapsar ve ortak düzenleme, tüm komite kararlarının

Konsey onayı gerektirdiğini özel olarak belirtir. Ek olarak, her organın amacını, bileşimini ve operasyonel yönergelerini ayrıntılı olarak açıklayan belirli görev tanımları vardır.

Daha fazla bilgi için: [FIS | Genel Yönetmelikler \(fis-ski.com\)](https://www.fis-ski.com)

Örnek “Komitelerin kurulması” ve “Karar alma süreci”

Kuruluş: Avustralya Ulusal Olimpiyat Komitesi (AOC)

Açıklama: Avustralya Olimpiyat Komitesi'nin tüzüğü, Yürütme Komitesi'nin çalışmalarını desteklemek için Komisyonların ve Komitelerin kurulmasını öngörür. Anayasa, kurulması gereken Komisyonların türünü ve sayısını açıkça belirtmez ancak her olası Komisyonun oluşturulmasını, bileşimini ve işleyişini düzenleyen bir Tüzüğün kabul edilmesini gerektirir. Bu hedefle ilgili olarak, AOC şu anda üç Komisyon ve altı Komite kurmaya karar vermiştir:

- Sporcular Komisyonu
- Maliye Komisyonu
- Tıbbi Komisyon
- Denetim ve Risk Komitesi
- Kurumsal Yönetim Komitesi
- Kültür Ücretlendirme ve Adaylık Komitesi
- Yerli Danışma Komitesi
- Uluslararası Federasyon Katılım Komitesi
- Miras ve Etki Komitesi

Tıbbi Komisyon Tüzüğü örneğin, Komisyonun AOC Yöneticisi ve Takım Yöneticilerine tıbbi konularda tavsiyelerde bulunarak oynaması gereken destekleyici rolü ayrıntılı olarak açıklar. Ayrıca, Komisyon Başkanı, AOC Yöneticisi ve ilgili Takım Yöneticilerine toplantıların sonuçlarına ilişkin yıllık bir rapor sunmalıdır. Komisyon üyelerinin görev ve sorumlulukları da çıkar çatışması hükümleri dahil olmak üzere açıkça tanımlanmıştır. Tıbbi Komisyon, dört atanmış üyeden, resmi üyelerden ve Olimpiyat Baş Tıbbi Görevlilerinden oluşur.

Daha fazla bilgi: [Yönetim | Avustralya Olimpiyat Komitesi \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

6. Bir sonraki seviyeye doğru adımlar

2. seviyeye ★★ “Ortaya Çıkan”	3. seviyeye ★★★ “Geliştirme”	4. seviyeye ★★★★ “Kurulmuş”	5. seviyeye ★★★★★ “Gömülü”
• Yönetim Kurulunun çalışmalarını desteklemek üzere iç yapıların kurulabileceği belirli	• Yönetim Kurulunun çalışmalarını desteklemek için çalışma gruplarının kurulabileceği bazı	• Yönetim Kurulunun çalışmalarını desteklemek amacıyla, bir Başkanın seçimi ve	• Tüzüğünüzü, komitelerin oluşturulmasını düzenleyecek ve Finans, Sporcular ve

<p>alanları tartışın ve listeleyin.</p> <ul style="list-style-type: none"> Her Yönetim Kurulu toplantısının, bir önceki toplantıda yanıtlanmamış soruların tartışılmasını ve bir önceki toplantıda alınan kararların takibine ilişkin genel bir bakışı içermesini sağlayın. 	<p>öncelikli alanlara karar verin. Yönetim Kurulu üyeleri ve üye veya üye örgütlerinin temsilcilerinden oluşan gerekli çalışma gruplarını kurun.</p> <ul style="list-style-type: none"> Her Yönetim Kurulu toplantısının tutanaklarına, Yönetim Kurulu tarafından alınan kararların genel bir bakışı olarak açık bir liste ekleyin. Bu kararları önem sırasına ve yürütme zamanlamasına göre listeleyin. 	<p>grubun yapısı ve üyelerinin kabulü de dahil olmak üzere komitelerin oluşturulmasını düzenleyen açık kurallar ve hükümler benimseyin.</p> <ul style="list-style-type: none"> Komitelerin karar alma süreciyle ilgili rollerini ve işlevlerini açıkça tanımlayın. Yönetim Kurulu ve Genel Kurul ile ilişkilerini tanımlayın. Üyelerinizi ve üye kuruluşlarınızı, komitelere temsilci atamak da dahil olmak üzere karar alma sürecine dahil etmenin olası yollarını keşfedin. Komitelerin kurulması ve işleyişini desteklemek için ayrılmış bir bütçe kalemi oluşturun. tüm son Yönetim Kurulu kararlarının düzenli olarak güncellenmesini sağlayın ve bunların uygulanıp uygulanmadığını ve nasıl uygulandığını belirtin . Her toplantı sonrasında Yönetim Kurulu kararlarına ilişkin genel bilgilerin, kararları 	<p>Etik gibi önemli alanlardaki daimi komiteleri kapsayacak şekilde geliştirin.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kuruluşunuzun karar alma prosedürlerini tüzükler içinde açıkça tanımlayın. Hangi organın hangi kararları hazırlamaktan, almaktan, uygulamaktan ve izlemekten sorumlu olduğunu tanımlayın. Her komite için görev ve sorumlulukların, üyelerin, mali yönlerin ve faaliyetlerin raporlanmasının tanımı da dahil olmak üzere net kurallar ve prosedürler tanımlayın. Ayrıca, Yönetim Kurulu ve Genel Kurul ile ilişkilerini tanımlayarak karar alma sürecindeki rollerini belirtin. Komitelere ilişkin hangi temel düzenlemelerin ayrıca tüzüğe eklenmesi gerektiğini düşünün. Her komitenin üyeleri için net
--	---	---	--

		uygulamaktan sorumlu personele dağıtılmasını sağlamak için tüm	<p>profiller veya iş tanımları tanımlayın (yeterlilikler) ve bu profilleri üyelere ve üye kuruluşlara sunun. Üye kuruluşları bu profillere uygun adaylar göstermeye teşvik edin.</p> <ul style="list-style-type: none">• Komitelerin çalışmalarını kolaylaştırmak için örgütsel ve finansal destek sağlayın. Komitelerin düzenli olarak toplandığından emin olun. Üyelerin kuruluşun tüm ilgili belgelerine erişebildiğinden emin olun.• Belirli uzmanlıkların eksik ve/veya gerekli olduğu durumlarda, belirli komitelere dışarıdan uzmanların üye olarak dahil edilmesinin gerekliliğini göz önünde bulundurun.• Komitelerin raporlarını üyelere sunarak ve komiteleri raporlarını Genel Kurul toplantısında sunmaya davet ederek komitelerin çalışmalarını ve
--	--	--	--

			<p>sonuçlarını aktif bir şekilde teşvik edin .</p> <ul style="list-style-type: none">• Belirli politika alanlarıyla ilgili tüm son Kurul kararlarının düzenli bir güncellemesini sağlayın ve uygulamadan kimin veya hangi departmanın sorumlu olduğunu ve uygulama için zaman çizelgesinin ne olduğunu ekleyin. Uygulandıysa ve sonuçlandırıldıysa, nasıl uygulandığını ekleyin.• Uygulanan tüm kararların sonradan analizini yapın ve Yönetim Kuruluna düzenli olarak genel bir bakış sağlayın.• Her toplantı sonrasında Yönetim Kurulu kararlarının genel görünümünün, Yönetim Kurulu dahil olmak üzere kararları uygulamaktan sorumlu tüm personele dağıtılmasını sağlayın.
--	--	--	--