

STRATEJİ VE SPOR YÖNETİMİ



Doç. Dr. Ali Serdar YÜCEL

STRATEJİ VE SPOR YÖNETİMİ

Doç. Dr. Ali Serdar YÜCEL

Güven Plus Grup A.Ş. Yayınları: 71/2021 Kitap Ölçü ve Yayın Tarihi: 16 x 24 cm • 28 Aralık 2021

Yayıncı Sertifika No: 52866 E-ISBN: 978-625-7367-06-6

Bu bilimsel kitabının her türlü yayın hakkı GÜVEN PLUS GRUP DANIŞMANLIK A.Ş. YAYINLARI'na aittir. Yayınevinin yazılı izni olmadan, bilimsel/akademik kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayını, çoğaltımı ve dağıtımını yapılamaz. ***Kitapta yer alan her bölüm ve makalenin sorumluluğu, görseller, grafikler, direkt alıntılar ve etik kurul ve kurum iznine yönelik sorumluluk ilgili yazarlara aittir. Bu yönde Oluşabilecek Herhangi Hukuki bir olumsuzlukta Yayınevi başta olmak üzere kitabın hazırlanmasına destek sağlayan kurumlar, kitabın düzenlenmesi ve tasarımından sorumlular kurum(lar) ve kitap editörleri, hakemler, düzenleme kurulu, bilim kurulu ve diğer kurullar ile yayınevi hiçbir konuda "maddi ve manevi" bir yükümlülük ve hukuki sorumluluğu kabul etmez ve etmesi istenemez; hukuki yükümlülük altına alınmaz. Her türlü hukuki yükümlülük ve sorumluluk "maddi ve manevi" yönden ilgili bölüm yazar(lar)ına aittir. Bu yöndeki haklarımızı maddi ve manevi yönden GÜVEN PLUS GRUP DANIŞMANLIK "YAYINCILIK" A.Ş. olarak ve kitap bilim/editörler kurulları adına saklı tutarız. Herhangi bir hukuki sorunda/durumda İSTANBUL mahkemeleri yetkilidir.*** Güven Plus Grup Danışmanlık bünyesinde hazırlanan ve yayınlan bu eser ISO: 10002:2014-14001:2004-9001:2008-18001:2007 belgelerine sahiptir. Bu eser TPE "Türk Patent Enstitüsü" tarafından "Güven Plus Grup A.Ş.2016/73232" ve "2015/03940" nolu tescil numarası ile markalı bir eserdir. Bu bilimsel/akademik kitap ulusal ve uluslararası nitelikte olup, İstanbul Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü İstanbul Basma Yazı ve Resimleri Derleme Müdürlüğü'nün Sayı: 37666426-207.01[207.02.02]-E.62175 Tarih: 21.01.2019 bilgileri ile resmi olarak belgelendirilmiştir. ***"2019 yılı akademik teşvik kriterleri kapsamında olup, 17/01/2020 tarihli ve 31011 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 16/1/2020 tarihli ve 2043 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı Uyarınca ilgili yayınlanan yönetmelik kapsamında değerlendirilmekte"*** olup, akademik teşvik kriterlerini karşılamaktadır. Çok bölümlü ve yararlı olan bu bilimsel kitabı E-ISBN'li olup Kültür Bakanlığı Millî Kütüphaneler tarafından ve 18 Farklı Dünya Ülkesiyle Anlaşmalı olan Millî Kütüphanenin E Erişim sistemi tarafından da taranmaktadır. Bu kitap maddi bir değer ile alınıp satılamaz. Kitap yer alan bölüm, makalelerden alıntı yapmak ve ilgili bölüm ile makaleye atıf yapılmak koşulu ile kaynak gösterilmek üzere bilimsel ya da ilgili araştırmacılar tarafından kullanılabilir. ***Yayın evimiz ve kitap editörler kurulu kişisel verilerin korunması ve özel hayatın gizliliği kanunlarına uygun hareket eder. Bilimsel kitap bölüm yazarlarının da bu yönde hareket etmesini zorunlu kılar. Kişisel verilerin korunmasına ilişkin olarak işbu akademik/bilimsel kitabına sahip olan bireylerin ilgili kanun, yönetmelik ve uygulamalara göre hareket etmesi bir zorunluluktur. Bunun aksi hareket edenler hakkında oluşan hukuki, maddi ve manevi sorun ile zorunlulukları peşinen kabul etmiş sayılır.***

Metin ve Dil Editörleri

Prof. Dr. Hayrettin GÜMÜŞDAĞ (Alan Editörü)

Doç. Dr. Gökşen ARAS (Türkçe - İngilizce)

Doç. Dr. Özgür KARATAŞ (Alan Editörü)

Kapak Tasarım ve Dizgi

Öğr. Gör. Ozan KARABAŞ

Baskı-Cilt

GÜVEN PLUS GRUP DANIŞMANLIK A.Ş. YAYINLARI®

Kayaşehir Mah. Başakşehir Emlak Konutları, Evliya Çelebi Cad. 1/A D Blok K4 D29 Başakşehir, İstanbul

Tel: +902128014061- 62 • Fax: +902128014063 • Mobile: +9053331447861

Kitap İmtiyaz Sahibi

GÜVEN PLUS GRUP DANIŞMANLIK A.Ş. YAYINLARI®

Kayaşehir Mah. Başakşehir Emlak Konutları, Evliya Çelebi Cad. 1/A D Blok K4 D29 Başakşehir, İstanbul

Tel: +902128014061-62-63 • +905331447861

info@guvenplus.com.tr • www.guvenplus.com.tr

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	2
1.1. Yönetim	2
1.2. Yönetimin Fonksiyonları	4
1.2.1. Planlama	4
1.2.2. Örgütlenme	6
1.2.2.1. Örgütlenmenin İlkeleri	7
1.3. Yöneltilme	8
1.3.1. İyi Bir Emrin Şartları	9
1.4. Koordinasyon	10
1.5. Kontrol (Denetim)	10
2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	11
3. STRATEJİK YÖNETİM	12
3.1. Stratejik Yönetim Süreci	13
3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	15
3.3. Stratejik Yönetim Araçları	16
4. STRATEJİK NİYET HİYERARŞİSİ	17
4.1. Vizyon	17
4.2. Misyon	18
4.3. Amaç	18
4.4. Hedef	19
5. SPORDA STRATEJİK YÖNETİM	20
5.1. Verim	22
5.2. Eşzamanlılık	22
5.3. Hesap Verebilirlik	22
5.4. Analiz	22
5.5. Yarışma	23
6. YÖNETİMDE STRATEJİK ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR	31
6.1. Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing	31
6.2. Değişim Mühendisliği (Reengineering)	33
6.3. Kıyaslama	36

7. SPORDA RİSK YÖNETİMİ	37
7.1. Risk	37
7.2. Risk Yönetimi	38
7.3. Risk Yönetimi ve Süreci	39
7.4. Sporda Risk Yönetimi	39
7.5. Spor ve Eğlence Faaliyetlerinde Risk Yönetimi Uygulaması	39
7.6. Yönetim Alanlarına Göre Sporda Risk Faktörleri	40
7.6.1. Sağlık İle İlgili Risk Faktörleri	40
7.6.2. Finans İle İlgili Risk Faktörleri	44
7.6.3. Tesis İle İlgili Risk Faktörleri	44
7.6.4. Sosyal Güvence (Sigorta) İle İlgili Risk Faktörleri	47
8. EKLER	48
8.1. Gençlik Ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı	48
8.2. Spor Genel Müdürlüğü 2015-2019 Stratejik Plan	96
8.3. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesinin Stratejik Planı (2012-2016)	107
KAYNAKÇA	129

ÖNSÖZ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda Dünya hızlı bir değişim ve gelişimsüreci yaşamaktadır. Sağlık, eğitim, finans vb pek çok alanda bu değişim gözle görülür şekilde yaşanmaktadır. Bu değişim ve gelişimin kaçınılmaz olduğu ve günümüzde yaşadığı sektörel büyüme ve parasal hacimle birlikte popüleritesinide artıran spor sektörüdür. Tüm örgütler gibi spor örgütleri ve organizasyonları da dünyada meydana gelen bu değişim ve gelişimi takip etmektedir. Üretim ve hizmet sektörünün öncülleri olan işletmeler de yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek, varlıklarını sürdürebilmek, Pazar payı ve karlılıklarını artırmanın yanında, etkin ve verimli olabilmek ve kaynak kullanımı ve dağılımını doğru yapabilmek için stratejik düşünmek ve bu değişimin parçası olmak durumundadırlar. Strateji misyon, vizyon, amaç, hedef kavramlarını içeren, mevcut kaynakların kullanım ve dağılımını gösteren, planlı ve örgütleri etkili kılan bir kavramdır. Stratejik yönetim ise tüm örgütsel yapılarda geleceğe dönük olarak belirlenecek amaç ve hedeflere ulaşılmasında yapılması gerekenlerin ortaya koyulduğu bir yönetim tekniği olarak ifade edilebilir. Spor yönetiminde stratejik yönetim ise; sektörde rekabet üstünlüğünü sağlamada, sportif ve kurumsal başarılar elde edilmesinde önemli olup, stratejik araçların kullanımı (swot, piyasa, Q Sort, iç ve dış çevre analizleri vb) ile yapılacak analizler ve teknikler yardımıyla daha güçlü örgütsel yapılar oluşturulması sağlanabilir ve örgüt bünyesinde ortaya koyulan misyon ve vizyon ile de örgütün geleceğe ilişkin düşünceleri ve örgüt faaliyetleri hakkında bilgi akışı kurularak sportif performansın yakalanması sağlanabilecektir.

STRATEJİ VE SPOR YÖNETİMİ

Doç. Dr. Ali Serdar YÜCEL

1. GİRİŞ

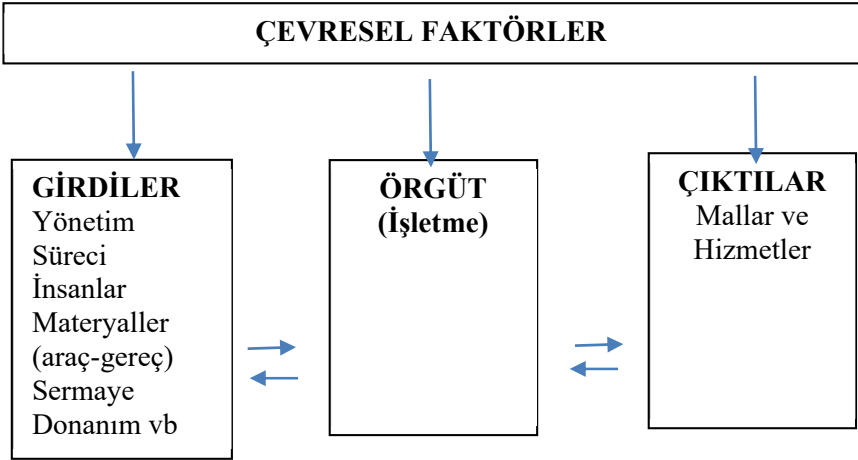
1.1. Yönetim

Yönetim evrensel bir süreç ve gelişen bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir dizi faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu anlamına gelir (Baransel, 1993).

Geniş anlamıyla ise, amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için bir grup insanın işbirliğini ve eşgüdümünü sağlamaya yönelik çalışmalardır. Yönetimde sadece işgücünün değil örgütte yer alan makinelerin, stokların ve sermayenin de yönetilmesi demektir (Alpugan, 1998).

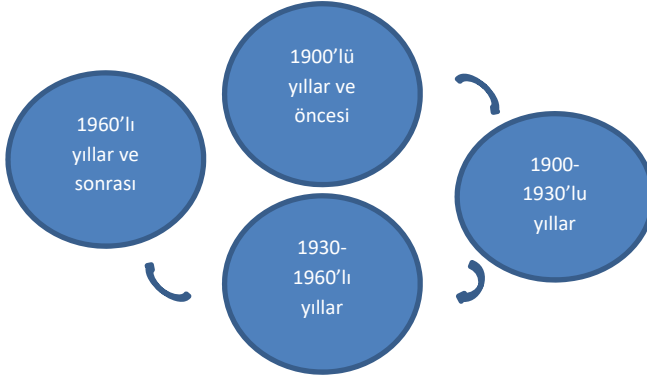
Yönetim, “Ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve iş gücünden oluşan kaynakların optimum biçimde yönetilmesi veya idare edilmesi eylemi.” olarak tanımlanabilir (Stade vd., 1984:90).

Bir işletmenin üretim arzında mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmesi üretim faktörlerinin (süreç, beşer unsur, araç-gereç, sermaye vb.) kullanımını gerektirmektedir. Yönetim süreci ise Şekil 1’de görüldüğü gibi, üretim faktörlerinin uyum içerisinde mal ve hizmetlerin (çıktıların) ortaya konulması demektir (Doğan, 2002:176).



Şekil 1. Örgütte Yönetim Sürecinin Rolü

Tarihsel gelişim süreci içerisinde yönetim anlayışı ve yaklaşımları da değişim göstermiştir. İnsanlık tarihi kadar eski olan, iki insanın varlığı ile yöneten ve yönetilen unsurlarının söz konusu olduğu bu süreci; 1900 yılına kadar olan dönem için “Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem”, 1900-1930 yılları arasını “Yönetimde Klasik Yaklaşım Dönemi”, 1930-1960 arası “Yönetimde Neo-Klasik Yaklaşım Dönemi” ve 1960’lı yıllardan sonra ise “Yönetimde Modern Yaklaşım Dönemi” olarak ifade edebiliriz.



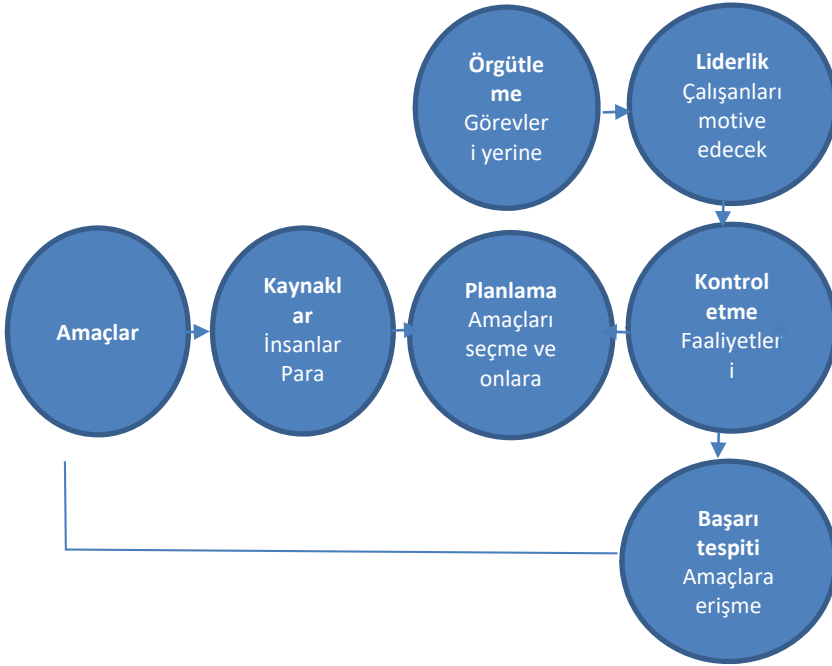
Şekil 2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

İşletme amaçlarına ulaşılması için fiziksel, finansal, insansal ve enformasyon kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde düzenlenmesi olarak tanımlanan yönetim, üretim faktörlerinin bir araya getirilerek, işlerliğinin sağlanması, işletme sürecinin yerine getirilmesidir. Yönetimin hedefi, bu sayılan öğeleri uyumlu bir biçimde bir araya getirerek, örgütsel amaçlara ulaşabilmek, üretime yönelmektir (Stoner and Wankel, 1986).

Yönetim, “Ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve iş gücünden oluşan kaynakların optimum biçimde yönetilmesi veya idare edilmesi eylemi.” olarak tanımlanabilir (Stead vd., 1984:90). İşletmelerde bir yanda kaynaklar/girdiler, diğer yanda yönetim sürecinin sonucu olan mal ve hizmetler/çıktılar vardır. Kaynakların (girdilerin) mal ve hizmetler (çıktılar) haline dönüştürülmesi bir sürecin sonucudur. Bu süreçte girdiler ve faaliyetler planlanacak (planlama), sonra buna uygun bir yapı kurulacak (organize etme), daha sonra bu yapı faaliyete geçirilecek (yürütme) ve bunlar yapılırken işlerin doğru olup olmadığı denetlenecektir (kontrol) (Mirze,

2010: 119). Yönetim, örgütlenmenin yanında örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri yani kaynakların bir araya getirilmesini, koordinasyonun sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi içine alan bir süreçtir (Gözübüyük, 1999).

Yönetim kavramını fonksiyonel süreçler bakımından değerlendiren bir başka tanımına göre yönetim süreci planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme olmak üzere 4 kısımdan oluşmaktadır. Bu yapı Şekil 3'de görülmektedir (Eren, 2011: 5).



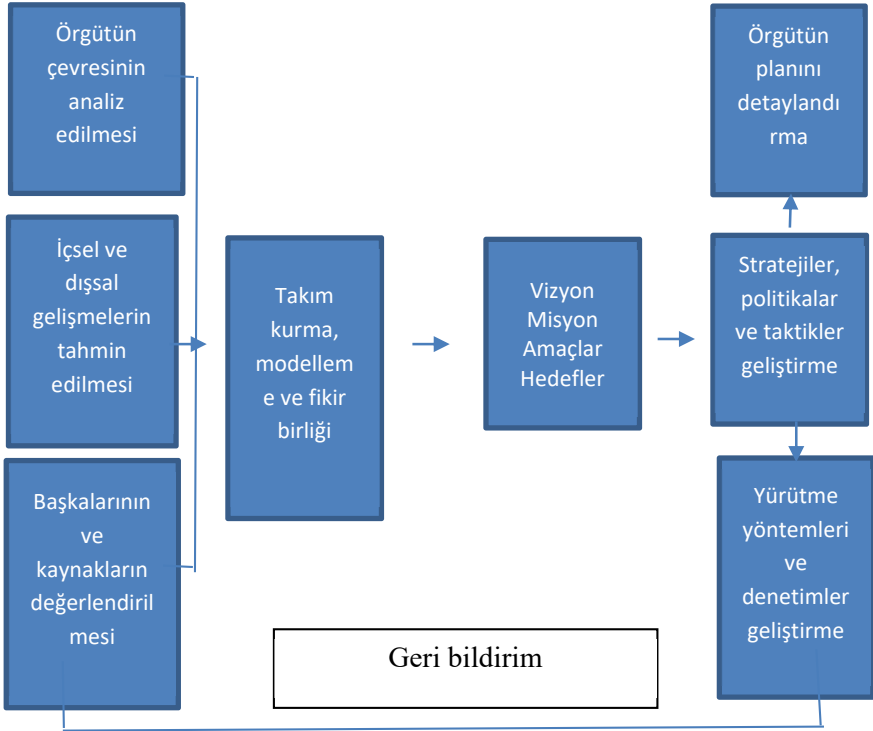
Şekil 3. Yönetim Fonksiyonları ve Süreci (Eren, 2011).

1.2. Yönetimin Fonksiyonları

1.2.1. Planlama

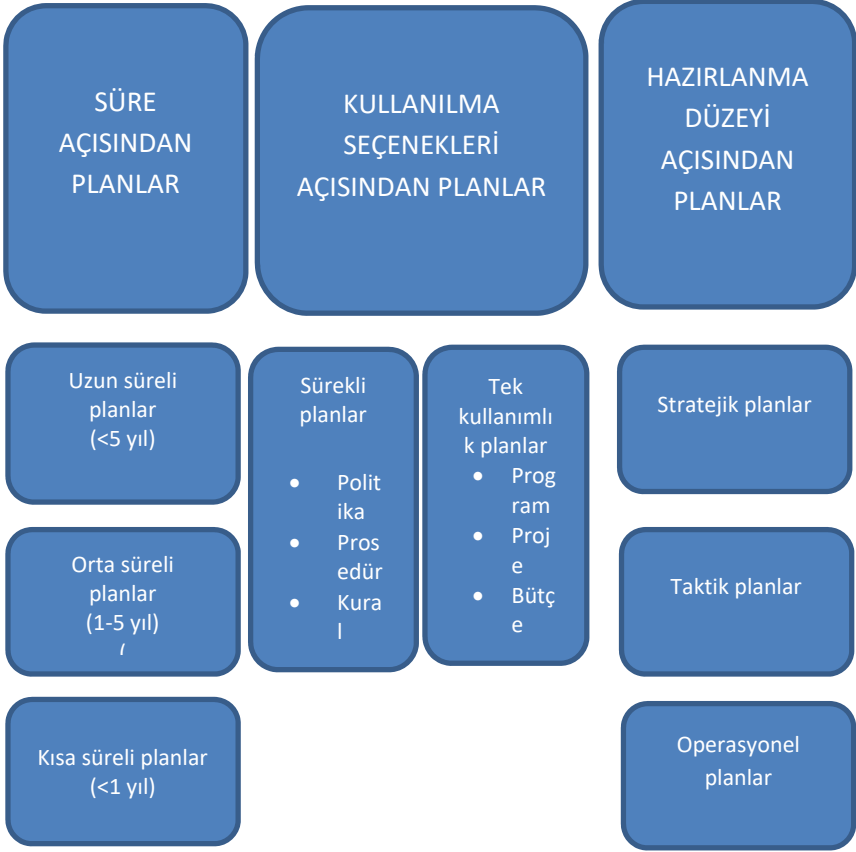
Planlama, varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanabilir. En kısa anlatımla, plan bir amaca ulaşmak için izlenecek yolun önceden saptanmasıdır. Planlama “yarın yapılacak işlerin bugünden belirlenmesidir (Mucuk, 1993).

Planlama bir ya da birden fazla amacın gerçekleştirilmesi için neyin, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, ne ile ve kim tarafından yapılacağını belirlemesidir. Planlama yapılacak iş ve eylemlerin önceden tasarlanmasıdır. Planlama ileriye düşünme ileriye bakmadır. “Planlama ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır” (Tortop vd., 2007:43). Ulaşılabilecek hedef için ne, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından neden, hangi sürede sorularının cevapları planı oluşturur (Koçel, 2003: 124).



Şekil 4. Örgütsel Planlama Sürecinin Bileşenleri (Gatewood, 1995)

Planlar sürelerine, hazırlanma düzeyi ve kullanım biçimlerine göre temel olarak üç başlık altında değerlendirilebilmektedir (Mirze, 2010: 123).



Şekil 5. Plan Türleri (Mirze, 2010:123)

1.2.2. Örgütlenme

Örgütlenme; önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken görev ve faaliyetlerin tespiti ve bu işleri yerine getirecek işgücünü sağlamak ve en son olarak çalışanların görevleri süresince kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirlemektir. Bu açıdan örgütlenme “maddi ve beşeri unsurların bir amaç etrafında düzenlenmesi” olarak ifade edilebilir (Mucuk, 1993).

“Belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı ayrı parçalardan oluşan sistem”e örgüt (teşkilat) denir. Örgüt (teşkilat) belirli amaçları gerçekleştirmek için sosyal şartlar altında hiyerarşik olarak yapılanmış bir düzendir. Örgütlenme ise “bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin

sağlanması; bunların belli bir sistem dâhilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması” şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2001:61).

Örgütlenme işlevini, amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölümlerin kurulması, emirkomuta ve sorumlulukların belirlenmesi yoluyla uygun işletme yapısının kurulması olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlenme, başka bir deyişle işletmenin amaçlarına uygun olarak yapılandırılması işlevi, seçilmiş olan plan ve stratejileri temel alır. Plan ve stratejiler işletmelerde ‘ne’ yapılması gerektiğini söyler. Örgütlenme de bunun ‘nasıl’ bir yapı ile gerçekleşeceğini açıklar (Mirze, 2010: 129).

1.2.2.1. Örgütlemenin İlkeleri

Örgütlemenin on üç temel ilkesinden bahsedilebilir. Örgütün amaca ulaşmasında çalışanların kendi alanlarında uzmanlaştığı birimlerde görevlendirilmeleri ve örgüt faaliyetlerinin kaliteli ve zamanında yapılabilmesi için örgüt amaçlarına yönelik bölümlendirmelerin yapılması ve bu bölümlere yapılacak işlerin gerekliliklerini karşılayacak uzman personelin alınmasının önemli olduğu iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi bunlardan ilkidir. İkinci olarak örgütlemenin ilkeleri arasında istisnai ilkesi vardır. Bu ilkeye göre, örgütte sürekli olarak yapılan günlük işlerde alt yönetim ekibinin çalışması gerekliliği vurgulanır. Üst yönetim kademelerinin ise örgütü ilgilendiren önemli karar süreçlerinde yoğunlaşması gerektiği ifade edilmektedir. Örgüt adına daha iyi kararlar alınması için üst yönetim kademesinin performansını bu yönde kullanmasının örgüt için önemli olduğu söylenebilir. Üçüncü ilke olan amaç birliği ilkesinde, örgütün belirlenmiş amacına ulaşmada daha alt amaçların ve hedeflerin ortaya koyulması ve bu alt amaçları erişim sağlandığında ise örgüt amacına ulaşımın gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Kumanda Birliği İlkesi ise örgütte çalışanların sadece bir kişiden emir almasını vurgular. Birden fazla üstten alınan emir çalışanın verimini ve etkinliğini ortadan kaldıracaktır. Çalışan emirler arasında kalabilir ve karmaşa yaşayabilir. Hiyerarşik Yapı İlkesine ilişkin olarak da, örgütte yetki ve sorumluluklar hiyerarşik yapıya uygundur. Astlar kimin yetkili ve sorumlu olduğunu bilmelidirler. Örgütte personele verilen yetki ve sorumlulukların denk olması yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi ile açıklanmaktadır. Çalışanlara verilen görevler örgütte sorumluluklarını

belirler. Çalışanlar sorumluluklarını yapacak derecede yetkiye sahip olmalıdır. Örgütlemenin diğer bir ilkesi olan yetki devri ilkesine göre, üst yönetim ekibi bazı yetkilerini astları ile paylaştığında, astlar kendilerine verilen görevleri daha iyi şekilde yapacaklardır. Denge İlkesinde ise, örgütte bölümler arasındaki yetkilerin görevlere göre dağıtılmasının önemi vurgulanır. Bir başka örgütlenme ilkesi olan açıklama ilkesinde de, örgüt çalışanlarına görev, yetki ve sorumluluklarının açık ve net olarak bildirilmesi ve böylece örgütte ortaya çıkacak çatışmaların ve görev karmaşasının önleneyeği vurgulanmaktadır. Basitlik ve anlaşılabilirlik ilkesi, örgüt yapısının basit ve anlaşılır olması gerektiğini vurgular. Esneklik İlkesi ise örgütlerin maruz kaldıkları örgüt içi ve dışı çevresel etkilerin örgütleri değişime yönelttiğini ve örgütlerinde bu değişime uyum sağlayabilmek için dinamik bir yapıya kavuşturulmaları gerektiği ifade edilir. Süreklilik İlkesinde de, örgütsel dinamik bir yapıdan başka çalışanlarında değişime ayak uydurabilmeleri ve bu yönde gelişimlerini sürdürecekt eğitimlerin alınmasını ve bunun örgüt sürekliliğini sağlayacağını vurgular. Örgütlemenin son ilkesi olan yönetim alanı ilkesi ise örgütte bir yöneticiye bağlı ast sayısını verirken, bu sayının yöneticinin deneyimi, bilgisi, yeteneği ve yapılan işin özelliğine göre belirleneceğini ifade etmektedir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009, s. 112).

1.3. Yönelme

İşletme içinde ürün ve hizmet üretimi için belirli görevleri yüklenmiş olan bu personele yapacakları işlerle ilgili karar ve politikaları bildirme, bunlara ilişkin emirler verme faaliyetine kumanda faaliyeti denir (Birdal ve Aydemir, 1998: 11). Yönetimin fonksiyonlarından biri olan yönelme fonksiyonu yürütme veya emir-komuta gibi farklı terimler ile de literatürde yer almaktadır. Yönelmenin tanımını planlama ve örgütlenme aşamalarından sonra örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgütsel unsurların yönlendirilmesidir. Yönelme işlevinin temelinde insan vardır. Yönelme, örgüt çalışanlarının planlar doğrultusunda işgörmeye çabalarıdır (Paşaoğlu, 2013).

Etkin bir yönelmenin sağlanabilmesi için bazı koşullar yerine getirilmelidir. Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi ve böylece çalışanların iş veriminin artırılması önemlidir. Örgüt personelini iyi tanımak ve böylece çalışanların hangi işlere daha yatkın ve uygun olduğunun ve hangi işlerde daha başarılı olacağını bilmesi önemlidir.

Örgütte görev sorumluluğu gelişmeyen kişilerin gerekli uyarılar yapıldıktan sonra tekrarlaması sonucunda örgütten uzaklaştırılması ile de diğer çalışanların olumsuz etkilenmemesi sağlanmış olur. Personel ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması etkin bir yöneltme için bir başka şarttır. Yöneticiler tarafından astların daha yakından tanınması, örgüt çıkarlarının ve astların savunulması ve tarafsız olunması önemlidir. Ayrıca yönetici çevresine ve astlarına iyi örnek olmalıdır. Astlardan istediği bazı özelliklere (dürüstlük, çalışkanlık vb.) öncelikle kendisi de sahip olmalıdır. Çalışanların sürekli denetim altında bulundurulmalıdır. Çalışanların verilen emirleri yerine getirip getirmediği kontrol etmelidir. Yöneticilerin danışmalı bir sistem kurması da önemlidir. Yöneticilerin her konuda bilgi sahibi olması mümkün olmayabilir. Bu nedenle yöneticilere kolaylık ve destek sağlayacak yardımcıları edinmesi yöneticinin etkinliğini ve verimini artırabilir. Yönetici gereksiz ayrıntılarla uğraşmamalıdır. Gereksiz ayrıntılarla uğraşmak yöneticilere zaman ve enerji kaybettirecektir. Yöneticiler iyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurmalıdır. Örgütte başarının ödüllendirilmesi ve örgüt kurallarına uyulmaması ve görev ihmallerinin ve sorumsuzlukların cezalandırılması için bu sistem kullanılmalıdır (Paşaoğlu, 2013).

1.3.1. İyi Bir Emrin Şartları

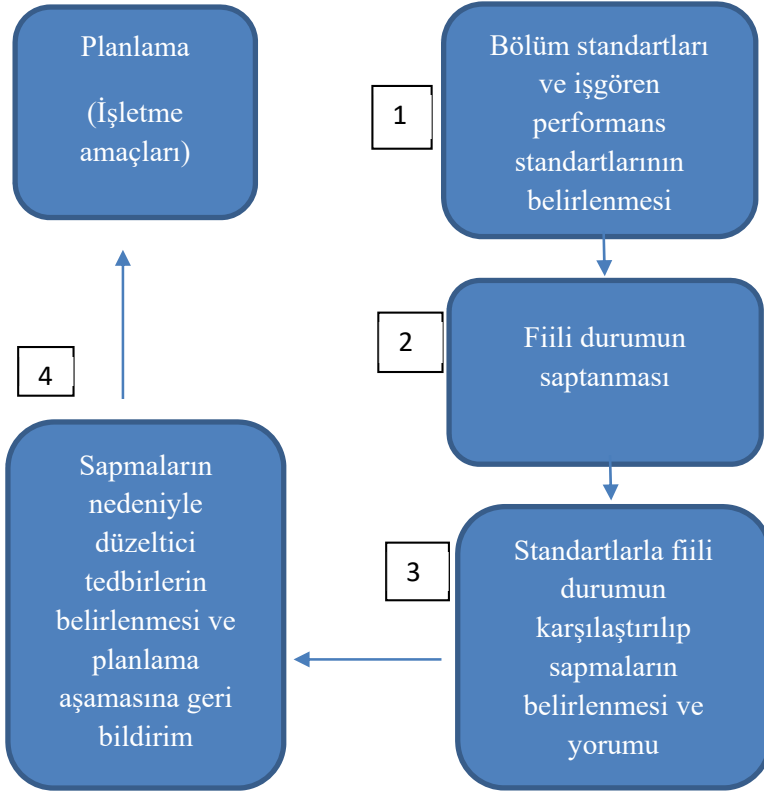
Yöneltme fonksiyonunun başarıya ulaşması için verilen emirlere ilişkin bazı temel özellikler vardır. Emrin yapılabilir ve makul olması önemlidir. Üstler tarafından verilen emirler astların yapabileceği, kapasitesine uygun emirler olmalı yerine getirilmesi zor emirler verilmemelidir. Nedeni ne olursa olsun verilen emrin yerine getirilmemesi üst yöneticilerin gücünü azaltır. Bir emrin yerinde ve zamanında yapılamaması, mevcut koşulların ve olanakların yeterince bilinmemesinden meydana gelebilir. Yöneticilerin verdikleri emirler açık ve anlaşılır olmalıdır. Emir tam olmalı ve yapılacak işin amacı belirtilmelidir. Ayrıca işin yerine getirilmesi ile ilgili hiçbir eksik nokta kalmamalıdır. Emir verilirken kim tarafından yerine getirileceği ve emrin gerçekleştirilmesinde nelerin yapılması gerektiği belirtilmelidir (Özalp, 2010: 259).

1.4. Koordinasyon

Koordinasyon; bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için işletmenin bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir. Diğer bir ifadeyle düzenleştirme; ortak bir hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için insanların çabalarını birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli iş birliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzemeleri kullanarak gerçekleştiren bir işlemdir (Birdal ve Aydemir, 1998: 13). Koordinasyon genelde yöneltme fonksiyonu ile birlikte işlev gören bir fonksiyon olup, sürdürülebilir bir işletme yapısının sağlanması için amaçlar, faaliyetler, organlar ve çalışanlar arasında uyum sağlanması ve iş birliğinin oluşturulması, örgüt amaçlarına ulaşmak için örgüt çalışanlarının çabalarının uyumlaştırılmasıdır (Dalay, 2005; Genç, 2005).

1.5. Kontrol (Denetim)

Örgüt faaliyetlerinin sürekli gözetim ve denetime tabi tutulması, kaynakların doğru ve amacına uygun kullanımının olup olmadığının belirlenmesi ve örgüt verimliliğinin sürekli olarak artmasını sağlayacak tedbirlerin alınması olarak ifade edilebilir. Kontrol faaliyeti önemli bir fonksiyondur (Köksal, 1974). Kontrol yerine getirilecek bir faaliyetin daha önceden saptanmış örgüt amaçlarına yöneltmede yol gösteri bir fonksiyondur. Bu süreç önceden saptanmış standartlar, fiili durumla karşılaştırılarak gerekli görülen düzeltmelerin sağlanmasını içermektedir. Kontrol evreleri ise standartların belirlenmesi, fiili durumun saptanması, önceden belirlenmiş standartlarla gerçekleşen durumun karşılaştırılması ve sapmaların tespit edilmesi, yorumlanması ile sapmaya neden olan etkenlerin ortaya koyularak düzeltici tedbirlerin alınmasıdır (Efil, 1999: 149). Yöneticiler standartlar koyarak, süreç içerisinde gelişimleri izleyerek ve ihtiyaç duyulan uyarılama ve düzenlemeleri yaparak örgütü ayakta tutmaya çalışırlar (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993: 13).



Şekil 6. Denetim Sürecinin Evreleri (Efil, 1999)

2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetimin özellikleri arasında öncelikli olarak amacın ortaya koyulması ve aynı amaca yönelik olarak çalışanlar da işbirliği sağlanması ve bireysel amaçlarının örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirmesidir. Yönetimin bir diğer özelliği ise belirlenen amaçlara ulaşılmasında kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır. Üretim faktörleri ile (hammadde, sermaye, malzeme, işgücü vb.) üretim sonunda elde edilen çıktının parasal değerlerinin oranı verimliliği belirlemektedir. Verimliliğin yüksek olması demek, uygun ve yeterli kaynaklarla fazla üretim sağlayabilmek yani belli girdiyle daha fazla çıktı almaktır. Yönetimin bir diğer özelliği de etkinliktir. Etkinlik, müşteriye tatmin etmek için eldeki kaynakların optimum olarak düzenlenmesi ve mal ve/veya hizmetin mümkün olan en

kısa sürede ortaya konulmasıdır. Yönetimin bu özellikleri kurumsal performansın artırılmasına katkı sağlamaktadır (Saruhan, 2018).

Genç (2007: 27) yönetimin özelliklerinden bahsederken amaç, iş bölümü, yaratıcılık, hiyerarşi, demokratik, grup ve iletişim özellikleri şeklinde sıralama yapmıştır. Amaç özelliğini açıklarken, tüm örgüt üyeleri tarafından kabul görmüş, bir amaç olması gerektiği ve bu amaç belirlendikten sonra bu amaca yönelik olarak çalışacak örgüt çalışanlarının belirlenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yaratıcılık özelliğinden bahsederken yöneltme faaliyetine değinmiş, bu faaliyet içerisinde yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi gerektiğini ve bunun çalışanların yaratıcılıklarını fark etmelerine ve bu sayede çalışmalarında daha fazla başarılı olacaklarına değinmiştir. Hiyerarşi özelliğinde ise; örgüt yapısı içerisinde çeşitli kademelerde çalışanlar olduğunu ve var olan amacı gerçekleştirmek için bu çalışanlar arasında yönetimde as-üst ilişkisi, hiyerarşisi bulunduğunu ifade etmektedir. Demokratik özelliği açıklarken; madde unsurlar olmadan işgücü aracılığıyla da amaçlara ulaşılabileceğini, ancak amaç gerçekleştirilirken, karar sürecinde, uygulamada ve kontrol faaliyetlerinde çalışanların sürece katılmalarının önemini vurgulamaktadır. Grup Özelliğinde ise yönetimin bir grup faaliyeti olduğunu, ifade ederken, iletişim özelliğini de; örgütte hiyerarşik yapı içerisinde tüm çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerinin önemini vurgulamış ve örgütsel sorunların çözümünde bunun etkili olduğunu söyleyerek örgüte bağlılığı artıracaklarını vurgulamıştır.

3. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, bir örgütün gelecekte varmak istediği hedefler ve bu hedeflere ulaşmanın yollarını gösteren süreç analizini (Barry, 1986:10) mantıklı düşünerek, uzun vadede, sağduyulu adımlar atmada kullanılan yöntemleri içerir. Stratejik yönetim günümüzde, tarihsel olaylar, doğadan örnekler, geçmişte başarılı olan uygulamalar ve akademik çalışmaların ortaya çıkardığı birikimden yararlanarak gerçekleştirilir. Bu çerçevede politikalar oluşturularak ve gerekli kararları vererek belirlenmiş yol haritasına uygun şekilde hareket etmek önemlidir (Çiftçi, 2011).

Örgütlerde ortaya çıkan bazı olumlu ya da olumsuz olaylar stratejik yönetimi gerekli kılabilir. Bowman, (1990:10) bu durumu şu şekilde

açıklamaktadır. İlk olarak performansta meydana gelen ciddi bir daralma süreci mevcut stratejilerin uygunluğunun gözden geçirilmesini gerektirebilir ve bu konuda üst yönetimde motivasyon oluşturabilir. İkinci olarak, Rekabet ortamında ki güçlü bir rakibin beklenmeyen çıkışı motive edici olabilir. Üçüncü olarak patlak veren skandallar, olumsuz durum ve olaylar, çalışanlar ile tüketiciler örgüt durumunun yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir. Dördüncü olarak, yönetim ekibine yeni katılım sağlayan birisi stratejik değişim için etken olabilir. Beşinci olarak, yönetim geliştirme programı ve eğitimlere katılım sağlayanlar statükoyu sorgulayabilir. Finansmanı dışarıdan alma ihtiyacı yatırımcılar nezdinde işletmenin geleceğe dair planlamalara sahip olduğuna dair kanaat oluşumunda bir iş planı hazırlığını gerektirebilir. Son olarak başka bir işletme tarafından devralınma, yeni bir plan gerektirebilir.

Bununla beraber örgütlerde stratejik yönetime duyarsızlıkta görülebilir. Stratejik yönetime kayıtsız kalma, durum ve olaylara stratejik bakış açısıyla yaklaşamamanın nedenleri şu şekilde ifade edilebilir. Yönetimin üst kademesinde örgütün reel durumu ile ilgili yetersiz farkındalık olabilir ve bu durum kötü ve yetersiz bilgi sistemlerden oluşabilir. Yöneticiler örgütün reel durumu ile ilgili olarak yanılgı içinde olabilir ve rekabet, müşteri ve işgücüne ilişkin basmakalıp bilgi paylaşımı yapabilir, olumsuz bilgiden rahatsız olabilirler. Örgütün ya da işletmenin hangi konularda başarılı olduğu noktasında farkındalık oluşmamış olabilir. Güçlü çıkarlara sahip yöneticiler statükoyu korumaktan çekinmeyebilirler. Üst yöneticiler günlük işlerle fazlasıyla meşgul oluyor olabilirler. Bu durum uzun vadeli stratejik bakışı engelleyebilir. Geçmişte alınmış başarılar, işletmenin ya da örgütün mevcut kötü durumunu gölgeleyebilir ve bu da yöneticilerin stratejik olarak bugünü ve yarını yakalayamamalarına neden olabilir. Yön değiştirmenin geçmişte hata yapıldığının kabulü olarak algılanması söz konusu olabilir. Bu durum geçmişte yaşanan olaylarla anılan yöneticilerin örgütü başka bir yöne yönlendirmesinde gönülsüz davranmasına neden olabilir (Bowman, 1990: 9).

3.1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasında “Neredeyiz?” sorusu sorularak bu soruya cevap olarak SWOT analizi ile birlikte iç ve dış değerlendirme ve piyasa analizi ortaya çıkarılır. Ayrıca, örgütün

içyapısındaki güçlü (strenght) ve zayıf (weakness) yönleri ile örgütün dışındaki fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) saptanmaya çalışılır. Bununla birlikte örgüt başarısında etkili olabilecek faktörler ve rekabette üstünlüğü sağlayıcı stratejik alternatifler saptanır. Örgütün zayıf yönleri iyileştirilmeye örgütü tehdit eden unsurlar ise fırsatlara dönüştürülmeye çalışılır. Örgütün içsel ve dışsal etki unsurları ortaya koyularak diğer örgütler ile karşılaştırılmasına fırsat oluşturulur ve örgütün mevcut durumu “Neredeyiz?” sorusuna karşılık olarak alınacak cevaplar ile örgütün kaynakları ile SWOT analizi değerlendirmeleri ile örgütün durumu ortaya konulmaya çalışılır (DPT, 2003: 17).

Tablo 1. Stratejik Yönetim Süreci (DPT, 2003)

NEREDEYİZ?	DURUM ANALİZİ	İç değerlendirme
		Dış değerlendirme
		Piyasa analizi
		Bilgilerin toplanarak kritik konuların belirlenmesi
NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?	VİZYON	Arzu edilecek gelecek
	MİSYON VE İLKELER	Organizasyon varoluş gerekçesi Temel ilkeler
	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	Stratejik hedeflerin belirlenerek Stratejik kararların alınması Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler
GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?	FAALİYETLER VE PROJELER	Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri Operasyonel Plan Oluşturulması Gerekli Değişikliklerin Planla Uyumlaştırılması
	İZLEME	Raporlama

TAKİP VE DEĞERLENDİRME		Karşılaştırma
	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	Geri besleme Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi Performans Göstergeleri Performans Yönetimi

3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, bir örgütte geleceğe yönelik kararlar verilmesinde kullanılan bir tekniktir. Stratejik yönetimin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Aktan, 2008).

Stratejik yönetimin temel amacı geleceğe dönük olarak örgüt performansının ve verimliliğinin artırılmasıdır. Stratejik yönetim, geleceğe dönük vizyon oluşturulmasını ve oluşturulan vizyonu takiben bu vizyona ulaşabilmede misyon belirlenir. Örgüt yapısında oluşturulan vizyon ve misyonun örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi ve kabulü önemlidir. Ayrıca, amaçlara ulaşmak için strateji ve planların oluşturulması gerekmektedir. Stratejik yönetimin başarılı olmasında bu süreçte görev alacak yönetici, uzman ve danışmanlar belirlenmelidir. Stratejik yönetim aynı zamanda örgütün dış ve iç çevresini değerlendirme fırsatı sunan yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesini ve diğer örgütler karşısındaki durumunu belirlemeye imkan sağlar. Ayrıca örgüt dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler belirlenerek, organizasyonun başarılı olmasında stratejiler oluşturulmaya çalışılır. Stratejik yönetim sayesinde örgütün elindeki kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehlikeler tespit edilir. Stratejik yönetim, örgütsel faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrolüne yardımcı olur. Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur ve ekip çalışmasını önemseyerek örgütün başarısı için hedeflere ulaşımın önemini vurgular. Stratejilerin tespit edilmesinde üst yönetimin katılımı ile yürütülür ve karar verme sürecinde stratejik araçlardan en uygun olanı seçilir. Stratejik yönetim, örgüt problemlerinin etkin olarak belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur.

3.3. Stratejik Yönetim Araçları

Stratejik yönetim pek çok katılımcı tarafından (uzmanlar, danışmanlar, üst yöneticiler vb.) hazırlanmış olsa da mutlaka birtakım araç ve tekniklerin kullanımını gerektirir. Bunlardan bazıları tablo 7’de gösterilmektedir (Aktan, 2008:5-10).

Tablo 2. Stratejik Yönetim Araçları

STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI	AÇIKLAMA
Q Sort	Tüm çalışmalarda alternatifler ortaya koyulurken ve seçim yapılırken önemliden önemsizye doğru sıralamanın yapıldığı tekniktir.
SWOT Analizi,	Örgütlerin ya da işletmelerin kuvvetli ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehlikelerinin belirlenmesi için kullanılır.
Senaryo Analizi	Belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda uzmanlar yardımıyla geleceğin daha net görülmesi sağlanır. Olumludan en olumsuzya değişik senaryolar ortaya koyularak en iyi alternatif için altyapı oluşturulur.
Delfi Tekniği	Rand Corporation tarafından geliştirilen uzlaşma yöntemiyle ilgili konu hakkında uzmanların görüş ve düşüncelerinden faydalanılmasını amaçlayan bir tekniktir. Uzmanların görüşlerinin ilk safhada bir araya gelmeden çeşitli formlar aracılığıyla alındığı, daha sonra gelen formların yeni sınıflandırma ile tekrar uzmanlara gönderildiği ve uzlaşma sağlayıncaya kadar işleme devam edildiği, son safha da sorunların ve çözümlerin kategorize edildiği tekniktir.
Nominal Grup Tekniği	Delfi tekniğinden farklı olarak uzmanların bir araya gelmesi ve yazılı olarak görüş bildirmeleri ve oylama yapılmasını içerir.
Arama Konferansı	Son yıllarda sıklıkla tercih edilen ortak akıl belirleme yöntemidir. Sorunların ve

	önceliklerin belirlenmesinde ve sorunlara ilişkin çözüm yollarının ortaya koyulmasında kullanılan bir araçtır.
Çoklu oylama Tekniği	Katılımcıların sorun ve çözümlerin önceliklendirilmesinde çeşitli safhalarda ve tekrarlı oylamalarla sorun tespitinde bulunulan bir yöntemdir. Sonrasında çözüm yolları için oylamalar yapılır.
Açık Grup	Çalışanların mesai dışında bir araya gelerek işle ilgili sorunları tartışmalarına zemin oluşturmak için organize edilir.
Kalite Kontrol Çemberleri	Japonya'da geliştirilmiş ve tüm dünyada TKY (Toplam Kalite Yönetimi) yöntemiyle birlikte yaygın olarak kullanılmıştır. Çoğunlukla 5-7 kişinin iş dışında bir araya gelerek verimlilik, etkinlik vb. konularda mevcut sorunların tartışıldığı ve önerilerin üst yönetime sunulduğu bir yöntemdir.
Fayda/Maliyet Analizi	Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır.
Risk Analizi	Son yıllarda Kredi Derecelendirme Kuruluşlarınca sıklıkla kullanılan bir yöntemdir.

4. STRATEJİK NİYET HİYERARŞİSİ

Stratejik niyet hiyerarşisi vizyon, misyon, amaç, hedef, plan ve bütçeden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütlerin kısa, orta ve uzun vadede bulunmak istedikleri yeri eden niyetlerdir. Vizyon ve misyon uzun vadeli ortaya konarken, amaç ve hedefler yıllık belirlenen, ulaşılmak istenilen sonuçlardır. Bunlar da kısa, orta ve uzun vadeli belirlenebilir. Plan ve bütçe ise oluşturulan vizyon, misyon, amaç ve hedeflere yönelik bir takım faaliyetlerdir. Planlar belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasında yapılması gerekenlerin resmini verirken, bütçe ise kaynak tahsisini sağlar (Akdemir, 2018).

4.1. Vizyon

Vizyon, örgüte bir gelecek tasvir etme (Dinçer, 1998: 27) örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları ve gelecekle ilgili durumları

oluşturabilme, bunlara yönelik yaklaşımlar geliştirme ve ilerletme kapasitesi (Akdemir, 2018), grlemeyeni görme sanatı (David, 2002: 55) olarak tanımlanırken, Mirze ve lgen (2010: 70) ise vizyonu, bağlılık oluşturarak insanları geleceğe yönlendiren bir yol haritası olarak ifade etmektedir.

Vizyon, gelecekte bir örgütün bulunduğu duruma ve konuma ilişkin perspektif olarak ifade edilebilir. Gelecekte ulaşılmak istenen durumun belirginliği, örgütün bugünkü tercihlerinde de tutarlı olmasına yardım edecektir (Dalay ve Diğerleri, 2002: 20). Ayrıca vizyon, yöneticilere motivasyon ve ek sinerji sağlar (Dinçer, 1998: 27).

4.2. Misyon

Ülgen ve Mirze (2010)'ye göre; misyon, örgüt ya da işletmenin varoluş nedenidir. Stratejilerin oluşturulmasında da başlangıç noktasını teşkil eder. Örgütlerin sahip oldukları misyon stratejilere yol gösterici olacaktır (lgen ve Mirze, 2010: 68). Misyon, açık ve zl bir ifade ile belirtilmeli, yani bir işletmede ya da örgütteki bölüm veya birimin varlık nedenini veya sorumluluklarını açıklamalıdır (Demir ve Yılmaz, 2010: 78). Misyon, rgtleri rakiplerinden farklı kılma, çalışanların motivasyonunu artırma, örgütsel kimlik oluşumu ve müşteriler ile iletişim konusunda önem arz etmektedir (Dalay ve Diğerleri, 2002: 20). Bir rgt misyon ve hedeflerini saptadığında gideceği yeri bilir ve gitmek istediği yere ulaşmasında temel oluşturması gerekir ki bu temeli örgüt stratejileri sayesinde oluşur. Strateji, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde ve izleyeceği yolların belirlenmesinde rol oynar (Campbell ve Goold, 1987: 67).

4.3. Amaç

Amaçlar, örgütlerin faaliyetlerinin ve varoluşlarının sebeplerini oluşturarak (Erol, 1997: 67) belirlendiği süreyi kapsayan ve bu süre zarfında ulaşılması arzulanan varılmak istenen sonuçlar olarak ifade edilebilir. Amaçlar beşeri veya sosyal olarak ifade edilmiş maddi veya manevi değerlerdir (Dinçer, 1998: 135). Örgütsel amaç, örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı arzu edilen (Aldemir, 1985: 183). gerçekleştirilmek istenen geleceğe ilişkin bir durumdur (Erol, 1997: 67). Örgütün amaçları, örgütün üst yönetiminin belirlediği ve çalışanlar tarafından benimsendiğinde gerçekleşebileceği amaçlardır (Dinçer, 1998: 137).

Stratejik amaçlar sayesinde kurumlar misyon ve vizyon bildirimlerini sağlam ve ölçülebilir bir şekilde ifade eder. Ayrıca stratejik amaçlar stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi de oluşturmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006:77-93).

Stratejik amaçlar belirlenmeden önce bazı hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Yüksel, 2002:31-41). Bunlar:

- Stratejik amaçlar örgütün diğer amaçlarıyla uyum içinde olmalıdır
- Stratejik amaçlar diğer amaçları engelleyici nitelikte olmamalıdır • Stratejik amaçlar gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir
- Kurum Stratejik amaçları belirlerken elindeki imkânları, iç ve dış faktörleri göz önüne almalıdır
- Belirlenen stratejik amaçlar somut olarak ölçülebilir olmalı ve ayrıca amaçlara ulaşabilmek için belirli bir zamanın ve yöntemin ortaya konması gerekmektedir.

4.4. Hedef

Stratejik hedefler ise belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik geliştirilen alt amaçlardır. Stratejik hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bunlar daha spesifik ve ölçülebilirlerdir. Bu noktada bir amacı gerçekleştirmeye dönük birden fazla hedef belirlenebilmektedir (Mazı ve Gültekin, 2016).

Kurumlar hedef belirlerken genel olarak şu noktalara dikkat etmelidir (DPT, 2006:34). • Hedefler açık, anlaşılabilir ve ayrıntılı olmalı

- Ölçülebilir olmalı
- İddialı olmakla beraber imkânsız olmamalı
- Sonuç odaklı olmalı ve belli bir zaman çerçevesi içermelidir

Stratejik niyetin son evresi ise planlar ve bütçelerdir. Bu planlar orta uzun ve kısa vadeli olarak yapılabilir. Örneğin üretim programları, pazarlama programları, yatırım programları, finansman programları. Ayrıca bu planlara uygun bütçelerde hazırlanmalıdır. Yapılacak plan ve bütçe çalışmaları stratejik niyetin son halkasını oluşturur. Genel amaç ise niyet edilen ve gerçekleşenin birbirine yakınlığının sağlanmasıdır. Orta, kısa ve uzun vadeli bütçeler aynı şekilde kısa, orta ve uzun vadeli planlara göre

yapılır. Bütçe plan ve programları hem sayısal hem de sözel olarak ifade edilmeli ve hangi amaç ve hedef için ne kadar kaynak tahsil edileceği net olarak belirlenmelidir. Bütçe hangi amaca, hangi miktarda fon, hangi miktarda kaynak tahsis edileceğidir¹.

5. SPORDA STRATEJİK YÖNETİM

Spor organizasyonları yaratıcı ve yeni fikirlerle uyum sağlar, yenilenir ve gelişir. Strateji, stratejik yönetim ve inovasyon yoluyla modern spor şekillenmekte ve gelişmektedir. Bugüne kadar sporda strateji, stratejik yönetim ve inovasyon konularına sınırlı bilimsel ilgi gösterilmiştir. Ancak sporda yenilik ve spor yeniliklerinin stratejik yönetimi, atletik performansın geliştirilmesi için çok önemlidir. Ayrıca mevcut araştırmalar, spor inovasyonunun, modern spordaki sosyal dışlanma gibi zorluklarla mücadelede değerli bir araç olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle spor bilimlerinde inovasyon ve stratejik yönetime özel önem verilmesi gerekmektedir (Tjønnndal, 2016).

Spor organizasyonlarında rekabet avantajı çoğunlukla inovasyon yoluyla yaratılmaktadır. Bu şekilde, strateji ve yenilik doğası gereği sporla bağlantılıdır. Modern spordaki stratejik yeniliklere örnek olarak yarış koşucu bisikletinin geliştirilmesi ve Olimpik yüksek atlamada fiberglas direğin kullanılmaya başlanması yer almaktadır. Hem strateji hem de inovasyon, yeni rekor getiren performansların gerçekleşmesi noktasında ihtiyaç duyulan çözüm olabilir (Balmer, Pleasence ve Nevill, 2012).

Bunun gibi zorluklarla yüzleşmek ve bunları çözmek için spor organizasyonlarının ve federasyonlarının inovasyona yönelik stratejiler geliştirmesi ve inovasyon süreçlerinin stratejik yönetimini uygulaması gerekiyor. İnovasyon, modern spordaki uzun vadeli zorlukların çözümü olabilirken, strateji ve stratejik yönetim, spor inovasyonunun başarılı olması için gereken eylem modelini formüle etmeye yönelik yönetimsel süreci ifade eder (Sanderson ve Siegfried, 2003; Shilbury, 2011).

Günümüzün spor ortamında açık, tutarlı ve entegre bir strateji geliştirmek ve iletmek oldukça zordur. Çoğu spor organizasyonu, stratejilerini çalışanların, sahiplerin, taraftarların ve ortakların açıkça

¹<https://aof.sorular.net/ozet/stratejik-yonetim-cVN-unite-3-stratejik-niyetlerin-belirlenmesi-stratejik-niyet-hiyerarisi>

anlayabileceği bir şekilde açıkça ifade etmekte zorlanmakta ve daha da önemlisi, hedeflerine nasıl ulaşacaklarına dair net bir plan iletmek için çabalamaktadırlar. Spor organizasyonları için strateji belirlemek benzersizdir ve diğer geleneksel şirketlerden farklıdır. Kâr amacı güden veya halka açık şirketlerin görünürdeki hedefi, hissedar değerini artırmaktır. Finansal hedefleri netleştirmenin yanı sıra, profesyonel spor takımları sahadaki başarıya odaklanmalı, yönetim organları kendi sporlarına katılımı ve bu sporun mirasını artırmayla meşgul olmalıdır. Değişen izleme ve sosyal medya alışkanlıkları, taraftarlara ulaşmak için her zamankinden daha fazla yolun olduğunu ve takımlar ve ligler arasında dikkat çekmek için daha fazla rekabet olduğunu göstermektedir. Spor organizasyonlarının hepsi gelirden paylarını büyütme isteyen çok daha geniş bir rakip yelpazesine rekabet etmektedir. Spor organizasyonları genellikle okullardan ve üniversitelerden dünyadaki en büyük spor franchise'larına kadar çok farklı bütçelerle çalışmaktadır².

Spor, ulusal bir eğlence olmaya devam ediyor, ancak tüm taraftarların bildiği gibi, sporcular, sıkı çalışma, strateji ve çeşitli alanlardaki en son gelişmeler olmadan muhteşem sonuçlara ulaşamayacaklardır. Yüksek performans için uygulanabilecek yedi spor stratejisi şunlardır³.

- Basitleştirmek
- Güçlü yanların kullanılması
- Geri bildirim kanallarının açık tutulması
- Ekibi taktir etmek
- Ekibi koordine etmek
- Tutarlılığa öncelik vermek
- Başarıyı görselleştirmek

²Deloitte, Strategy for the front Office, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/sports-front-office-strategy.html>

³<https://www.cnbc.com/2018/04/27/7-sports-strategies-you-can-use-to-succeed-in-business.html>

Spor birçok açıdan bir iş gibidir. İş dünyasında her şey stratejileri formüle etmek ve uygulamakla ilgilidir. Kârı, operasyonları ve ekip performansını iyileştirmenin bir yoludur. Sporda da aynı şey geçerlidir. Tek fark, gelişmiş performansın, taktiklerin ve başarı oranlarının dikkate değer olmasıdır. Stratejiler spor takımlarının başarısına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Stratejilerin sağlayacağı faydaları sıralayacak olursak⁴;

5.1. Verim

Stratejisi olan bir takımın oyuncularının bireysel performanslarında iyileşmeler olacaktır. Her oyuncu, bireysel hedeflerinin ve takımdaki yerlerinin daha fazla farkında olacaktır. Stratejilerin formüle edilmesi, açık konuşmaları ve birçok teknik ve taktik planlamasını içerecektir. Sonuç olarak oyuncular sahada kendilerinden ne beklediği konusunda daha emin olacaklardır. Her oyuncu takımın performansına katkısını daha iyi anlayacak ve daha motive olacaktır.

5.2. Eşzamanlılık

Strateji oluşturmak, takımın eşzamanlılığını geliştirmenin bir yoludur. Süreç, her sporcunun aynı nihai hedefe yönlendirilmesini içerir. Oyuncuların her birinin motivasyonu birleşecek ve sonuç olarak takımın morali artacaktır. Aynı odağa ve nihai hedefe sahip olmak, onların oyunda bir birim olarak çalışmasını sağlayacaktır.

5.3. Hesap Verebilirlik

Takımın morali ve senkronizasyonunun artması sonucunda oyuncuların motivasyonu artacak ve her oyuncu kendisini takıma karşı sorumlu hissetmeye başlayacaktır. Yalnızca kendi performanslarına ve sonuçlarına odaklanmak yerine, muhtemelen diğer oyuncuların sonuçlarına karşı sorumluluk duygusu hissedeceklerdir. Kendileri için kazanmayı istemek kadar takımlarına yardım etmeyi isteyerek motive olacaklardır.

5.4. Analiz

Strateji oluşturmanın en önemli unsurlarından biri geçmiş verilerin analiz edilmesidir. Takımlar, daha önceki sonuçlara ve performanslarına

⁴<https://www.opro.com/news/post/team-strategy-in-sports>

bakarak bir sonraki müsabakada neyi geliştirmesi gerektiği ve sonraki müsabakalar için en iyi taktikler konusunda daha bilinçli hale gelecektir.

5.5. Yarışma

Bu iyileştirmeler ile birlikte oyuncular sahada daha özgüvenli olacak ve herkesi karşısına almaya hazır olacaktır. Takımınız tek vücut olarak hareket edecek ve birbirlerinin hareketlerini daha iyi tahmin edebilecektir. Strateji oluşturma fikri çoğu zaman sıkıcı görünebilir veya iş adamlarına bırakılmış bir şey gibi görünebilir. Ancak konu spor olduğunda, bir takım stratejisi oluşturmak, performansı artırmada ve motivasyonu artırmada uzun bir yol kat edebilir. Fiziksel antrenmanda kendinizin sınırlarını zorlayabilirsiniz, ancak takımınızın becerilerinin gerçek anlamda bir araya gelmesi ve durdurulamaz olması ancak bir strateji formüle etmenizle mümkündür⁵.

Spor stratejisi, başarılı sonuçlara ulaşmak için avantajlı yollar bulmak ve yaratmak amacıyla farklı sporlarda uygulanan çok sayıda stratejiyi ifade eder. Takım sporlarında strateji esas olarak iç hareketlerin nasıl koordine edileceği ve takım içindeki oyuncuların konumlandırılmasından oluşur. Bireysel sporlara yönelik stratejiler, oyunculara sunulan çeşitli seçenekler arasında gördükleri avantajlara dayanmaktadır. Her sporun genellikle o sporda belirli sonuçlara ulaşmak için gelişmiş kendi stratejileri vardır. Bununla birlikte, belirli bir sporun kuralları ve koşulları arasındaki benzerliklerin bir sonucu olarak, belirli sporlar arasında gözlemlenebilen bazı sporlar arası uygulanabilirlik vardır. Birçok takım sporunda kullanılan adam adama savunma ile alan savunması arasındaki gösterim bunun bir örneğidir. Spor analizine yardımcı olacak çeşitli teknik araçların geliştirilmesiyle birlikte birçok popüler spor, oyunun stratejik kısmını yansıtacak strateji modelleri ve araçları oluşturmaya ve geliştirmeye yardımcı olmak için analitik modelleri yaygın olarak kullanmaktadır. Veri analizi, yalnızca oyun içi stratejilerin geliştirilmesinde değil, aynı zamanda iyileşme yönetimi için uygulama stratejileri ve rutinlerinde de sıklıkla spor yönetimi uygulamalarına dahil edilen bir alandır. Her ne kadar sporun stratejik yönleriyle olan potansiyel ilgisi konusunda görüşler bölünmüş olsa da,

⁵ <https://www.opro.com/news/post/team-strategy-in-sports>

analitiğin kullanıma sunulması spor stratejilerinin algılanma ve geliştirilme biçiminde devrim yaratmıştır⁶.

Günümüzde önemli bir olgu olan sportif uygulamaların toplumda geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, stratejik planlama ile doğrudan ilişkilidir. Türkiye’de ki sporun şu andaki hedefleri ve gelecekteki hedeflerinin belirlenmesi açısından stratejik planlama üst düzey önem taşımaktadır. Dolayısıyla Türk spor teşkilatında stratejik planlamanın oluşturulması ve geliştirilmesi oldukça önemli olup, uygulanan stratejik yönetim ve planlamaya ilişkin uygulamaların hangi düzeyde ve ne kadar etkin ya da verimli yapıldığı, Türkiye’de ki sporun gelişimi açısından araştırılması gereken bir olgudur (Sunay ve Sözen, 2010).

Türkiye’de sporun sevk ve idaresinden sorumlu kurum ve kuruluşlar başarıya giden yolda misyon ve vizyonlarını ifade ederek, temel değerlerini belirleyerek, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koymalıdır. Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması ile amaç ve hedeflerin belirlenmesi, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağını ortaya çıkarır. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin ile amaç ve hedeflerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynar⁷.

Spor Genel Müdürlüğü 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince 2015-2019 yılları arasında uygulanmak üzere aşağıdaki hazırlık sürecini izlenmiştir⁸.

- İhtiyaç analizlerinin gerçekleştirilmesi (eğitim ihtiyacı, veri ihtiyacı, mali kaynak ihtiyacı),
- İç paydaşlara yönelik eğitim, bilgilendirme ve farkındalık oluşturma toplantıları,
- Dış paydaşlara yönelik görüş ve önerilerinin toplanması ve verilerin analiz edilmesi,

⁶ <https://academic-accelerator.com/encyclopedia/sports-strategy>

⁷ <https://web.hitit.edu.tr/dosyalar/duyurular/ugurozer@hititedutr170420173S0D2N3P.pdf>

⁸ [https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_\(04,01\).pdf](https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_(04,01).pdf)

- Genel Müdürlüğün kurumsal değerlerinin saptanmasına yönelik kurum kültürü anketi ile verilerin analiz edilmesi,
- GZFT (kurum içi güçlü-zayıf yönler ile çevresel fırsat ve tehditlerin belirlenmesi),
- Stratejik amaçlar, hedefler ve alt hedeflerin tespit edilmesi,
- Performans göstergelerinin oluşturulması,
- Amaçların maliyetlendirilmesi.

Spor Genel Müdürlüğü kurum misyonunu; ortak bir amaca inanan çalışanlarla modern çalışma yöntemlerini kullanarak spor alanındaki hizmet ve faaliyetlerin genişlemesini ve kurumsallaşmasını sağlamak olarak, vizyonunu ise ülkemizin sportif başarı ve katılımı, dünyanın önde gelen ülkeleri arasında yer almasına öncülük eden bir kurum olmak şeklinde belirlemiştir. Kurumun temel ilke ve değerleri ise aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo. Spor Genel Müdürlüğü Temel İlke ve Değerler⁹

Etkinliği ve verimliliği gözetmek	Güçlü iletişim ve bilgi paylaşımı sağlamak
Hesap verebilirlik ve etik değerlere bağlılık	Yenilikçi düşünceyi benimsemek
Vatandaş odaklı bir yaklaşım içerisinde olmak	Sürekli iyileştirme düşüncesi ile çalışmak
Saygınlık ve güvenilirlik	Performans odaklı olmak
Araştırma ve bilgiye dayalı olmak	Erişilebilirliği sağlamak

Spor Genel Müdürlüğünün 2015-2019 stratejik planda belirlediği SWOT analizi aşağıda ki tabloda verilmiştir¹⁰.

⁹[https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_\(04,01\).pdf](https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_(04,01).pdf)

¹⁰[https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_\(04,01\).pdf](https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_(04,01).pdf)

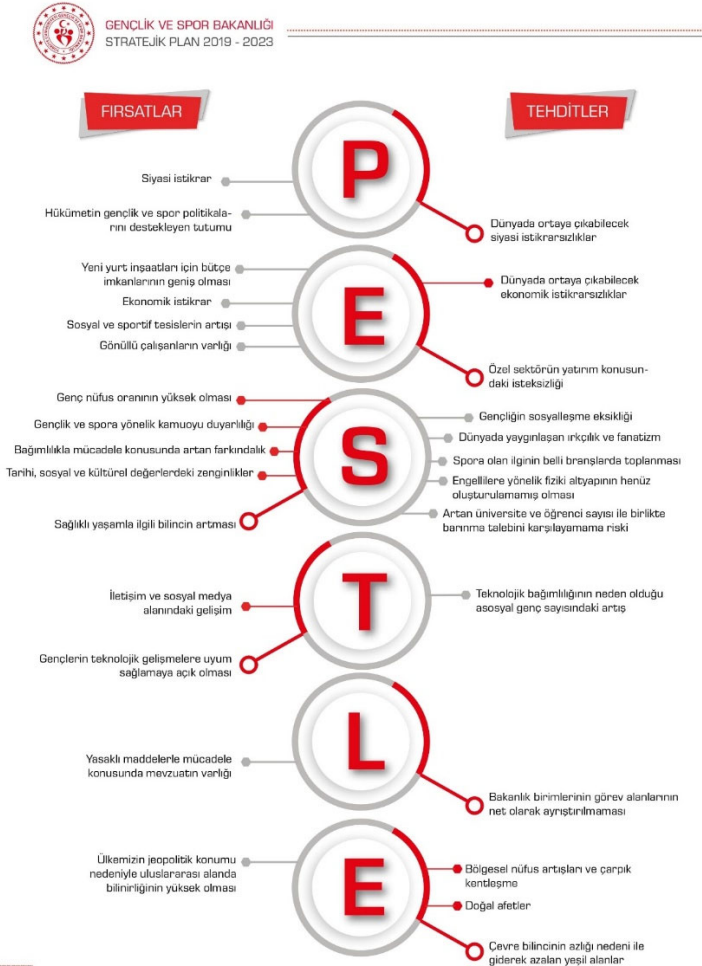
Tablo 4. Spor Genel Müdürlüğünün 2015-2019 stratejik plan SWOT Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none">• Anayasada sporun devletin görevleri arasında yer alması,• Kurumun özel bütçeli olması ve öz gelirlerinin yüksek olması,• Teşkilat yapısının ülke genelinde yaygın olması,• Yerel yönetimlerin spora ayni ve nakdi destek sağlayabilmesi,• Modern ve yeni tesislerin sayısının hızla artması,• Başarılı spor organizasyonları yapma kültürünün bulunması,• Spor federasyonlarına, spor kulüplerine, spor elemanlarına ve sporculara mali destekte bulunulması.	<ul style="list-style-type: none">• Okullardaki sporcu potansiyelinden yeterince yararlanılamaması,• Özel spor tesislerinin yeterince denetlenememesi,• Kondisyoner, masör, fizyoterapist, psikolog, diyetisyen vb. spor elemanlarının kurumda yeterince istihdam edilememesi,• Antrenör eğitim modelinde niteliğin ve standardizasyonun sağlanamayışı,• Üniversitelerle yeterli koordinasyon sağlanamaması.
FIRSATLAR	TEHTİDLER
<ul style="list-style-type: none">• Genç nüfusumuz,• Coğrafi koşullarımızın farklı spor dallarının yapılması için uygun olması,• Farklı spor branşlarına artan ilgi,• Spor bilim ve teknolojisindeki gelişmeler,• Spor bilimi alanında çalışan akademisyen sayısındaki artış,• Yazılı ve görsel basının spora artan ilgisi,• "Sağlık için spor" anlayışının gelişmesi.	<ul style="list-style-type: none">• Spor federasyonları ve kulüplerinin profesyonel olarak yönetilmemesi,• Spor yapan öğrencilerin öğrenim hayatında yaşadığı zorluklar,• Bilgisayar oyunları ve internete, çocuk ve gençlerin çok fazla zaman harcaması,• Mevcut kentleşmede yeni spor tesisi yapmanın zorluğu,• Toplumda spor farkındalığının tam olarak oluşmaması.

Spor Genel Müdürlüğü hazırlamış olduğu stratejik planda paydaş analizi ile kurum hizmetlerinden faydalananların görüş ve beklentilerinin

belirlenmesinin, kuruluşun faaliyetlerine engel teşkil edebilecek unsurların belirlenmesi ve giderilmesinin ve buna yönelik stratejiler oluşturulmasının, paydaş ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının saptanmasının, paydaşlardan alınan fikirler doğrultusunda kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir sahibi olunmasının ve paydaşların katkı sunacağı aşamaların belirlenmesinin önemli olduğu belirtilmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığının 2019-2023 stratejik planlama çalışmalarında dış çevre analizi Pestle Analizi ile yapılmıştır.



Çizelge 1. Gençlik ve Spor Bakanlığının 2019-2023 stratejik planlan Pestle Analizi

Gençlik ve Spor Bakanlığı 2015-2019 stratejik planında bakanlığın güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini ortaya koyan GZFT Analizi (SWOT) aşağıda yer almaktadır:

Tablo 5. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2015-2019 stratejik plan GZFT Analizi (SWOT)

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
1. Ulusal ve uluslararası organizasyonlardan elde edilen başarı ve deneyimler	1. Kurumsallaşma sürecinin devam etmesi
2. Proje destek programlarının varlığı	2. Gençlere hitap eden diğer paydaşlarla görev çakışması
3. Politikaların paydaşlarla oluşturulması ve sahiplenilmesi	3. Sürekli eğitim merkezinin yokluğu
4. Çözüm ortakları ve paydaşlarla etkili iş birliğine açık olma	4. Çalışma ortamının fiziki yetersizliği
5. Karar alırken benimsenmiş olan katılımcı yaklaşım	5. Üniversitelerle olan iletişim eksikliği
6. Yönetimin değişime açıklığı	6. Personel sayısının yetersizliği
7. Öğrenen örgüt kimliği	7. Çalışanlara yönelik sosyal imkanların olmaması
8. Bağlı kuruluşların desteği	8. Bakanlık mevzuatındaki eksiklikler
9. Güçlü teknolojik altyapı	9. Birimlerin görevlerinin iç içe geçmiş olması
10. Dinamik, eğitim seviyesi yüksek, gelişime açık çalışan profili	10. Hizmet içi eğitimlerin istenilen düzeyde olmaması
11. Uzmanlık sisteminin varlığı	11. Yönetim bilgi sistemlerinden yeterince faydalanılmaması
12. Genç çalışan sayısının fazla olması	12. Personel devir hızının yüksek olması
13. Dinamik bir yapıda olması	13. Bazı yurtların fiziksel gelişiminin tamamlanamaması
14. İletişim kanallarının çeşitliliği	14. Yurt yönetim süreci ile ilgili yaşanan sıkıntılar
15. Geleceğe yön vermede önemli bir kurum olması	
16. Yeterli gençlik ve spor tesisinin varlığı	
17. Öğrencilere en yaygın şekilde burs / kredi sunan tek devlet kurumu olmak	
18. Uygun ücret karşılığında standart barınma hizmetini uygun mekânlarda	

Türkiye'nin her yerine yaygın olarak sunmak	
19. Yurtta barınan öğrencilere ekonomik, sağlıklı ve dengeli beslenme imkânı sağlamak	

Tablo 5'in devamı. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2015-2019 stratejik plan GZFT Analizi (SWOT)

FIRSATLAR	TEHTİDLER
1. Ulusal ve uluslararası organizasyonlardan elde edilen başarı ve deneyimler	1. Kurumsallaşma sürecinin devam etmesi
2. Proje destek programlarının varlığı	2. Gençlere hitap eden diğer paydaşlarla görev çakışması
3. Politikaların paydaşlarla oluşturulması ve sahiplenilmesi	3. Sürekli eğitim merkezinin yokluğu
4. Çözüm ortakları ve paydaşlarla etkili iş birliğine açık olma	4. Çalışma ortamının fiziki yetersizliği
5. Karar alırken benimsenmiş olan katılımcı yaklaşım	5. Üniversitelerle olan iletişim eksikliği
6. Yönetimin değişime açıklığı	6. Personel sayısının yetersizliği
7. Öğrenen örgüt kimliği	7. Çalışanlara yönelik sosyal imkanların olmaması
8. Bağlı kuruluşların desteği	8. Bakanlık mevzuatındaki eksiklikler
9. Güçlü teknolojik altyapı	9. Birimlerin görevlerinin iç içe geçmiş olması
10. Dinamik, eğitim seviyesi yüksek, gelişime açık çalışan profili	10. Hizmet içi eğitimlerin istenilen düzeyde olmaması
11. Uzmanlık sisteminin varlığı	11. Yönetim bilgi sistemlerinden yeterince faydalanılmaması
12. Genç çalışan sayısının fazla olması	12. Personel devir hızının yüksek olması
13. Dinamik bir yapıda olması	13. Bazı yurtların fiziksel gelişiminin tamamlanamaması
14. İletişim kanallarının çeşitliliği	14. Yurt yönetim süreci ile ilgili yaşanan sıkıntılar
15. Geleceğe yön vermede önemli bir kurum olması	
16. Yeterli gençlik ve spor tesisinin varlığı	
17. Öğrencilere en yaygın şekilde burs / kredi sunan tek devlet kurumu olmak	

18. Uygun ücret karşılığında standart barınma hizmetini uygun mekânlarda Türkiye'nin her yerine yaygın olarak sunmak	
19. Yurtta barınan öğrencilere ekonomik, sağlıklı ve dengeli beslenme imkânı sağlamak	

Gençlik ve Spor Bakanlığının hazırlamış olduğu 2019-2023 stratejik planında misyonu; Ülkemiz gençliğini ve sporunu günümüz gerekleriyle uyumlu, geleceğin meydan okumalarına karşı hazırlıklı, yerli değerlere duyarlı, dünya kültürünü reddetmeyen, yenilikçi ve rekabetçi bir düzeye ulaştırmak; sportif olarak, Türkiye'nin uluslararası alanda başarılı ve nitelikli temsil edilmesini sağlamak olarak, vizyonu ise yerelden evrensele değişimin ve gelişimin öncüsü bir gençliğin Bakanlığı olmak olarak belirtilmiştir.

Tablo 6. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı Temel Değerler

<p>Cumhuriyet değerlerine, demokratik kültüre ve Atatürk ilkelerine bağlıdır.</p> <p>Fırsat eşitliğinin sağlanmadığı bir spor sisteminde kalkınmanın da gerçekleşmediği düşüncesinden hareketle, sporda herkes için koşulsuz ve tam eşitliğin sağlanmasını hedefler.</p> <p>Gençlerin girişimci, yeniliğe açık, bilimsel gelişmeleri takip eden, çağın gereksinimlerini yakalamış, milli değerlerine sahip çıkan bireyler olarak yetişmelerini temin edecek ortam ve koşulların sağlanmasını temel görevi kabul eder.</p> <p>Gençliğin Türkiye'nin taşıyıcı gücü olduğuna inanır.</p> <p>Altyapı ve üstyapı yatırımları ile sporun tabana yayılmasını teşvik eder, gençlerespor konusunda daha çok alan açar.</p> <p>Amatör branşları ve sporcuları destekler, ülkemizin spordaki ihtiyaç haritası doğrultusunda projeler üretir / şampiyonların yetişmesine katkı sunar.</p> <p>Gençlerin yüksek öğrenimleri süresince barınma ve maddi ihtiyaçlarını karşılar, spor alanında aktif olmalarını temin etmek üzere çalışmalar yürütür.</p> <p>Gençlerin kişisel ve sosyal gelişmelerini sağlamak için organizasyonlar/ etkinlikler düzenler.</p> <p>Sağlık ve sosyal hizmetlerde gençleri teşvik edecek projeler üretir.</p> <p>Her düzeydeki resmi eğitim kurumları ile gençlerin sağlıklı gelişimi için spor</p>

yapmalarını teşvik edecek projelere imza atar.

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi örgütün vizyonunu; sporun ve olimpik değerlerin her vatandaşın hayatının ayrılmaz bir parçası olduğu, kazanan olimpik bir ulus yaratmak, misyonunu ise olimpik hareket'in değerleri ile ulusumuzu tanıtmak ve halkımıza olimpizm ruhunu aşlamak olarak belirtmiştir¹¹. Komitenin belirlediği ana odak noktalar ise şunlardır;

1. Sporcular

- Sporcularımızı destekleyen ve mükemmeliyete yönlendiren seçkin bir spor çevresi yaratmak,
- Sporcularımızın sağlığını, sosyal ve profesyonel geleceğini koruyan tedbirleri teşvik etmek ve desteklemek.

2. Alt yapı

- Her Türk vatandaşının spor yapmasını teşvik etmek,
- Herkes için spor katılımını teşvik etmek ve desteklemek.

3. Olimpiyat Oyunları

- Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'nı Türkiye'de düzenlemek,
- Olimpiyat Oyunları'na katılacak sporcularımıza ve temsilcilerimize üst düzey ve kapsamlı bir hazırlık ortamı sağlamak.

6. YÖNETİMDE STRATEJİK ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

6.1. Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing

Organizasyonun kendine özgü temel faaliyet alanı dışında kalan işleri dışarıdan destek alarak o konuda uzman firmalara yaptırması olarak tanımlanan Outsourcing (Bailey vd., 2002:83) firmaların ihtiyaç duyduğu ve temel çalışma alanları dışında kalan bazı alanlarda başvurulduğunda firmaların bu alanlarda daha karlı olacakları ve daha kaliteli ürün ve hizmet sunumu sağlayacakları kabul edilmektedir (Griffin, 2002:666). Bu yöntem firmaların başarılı oldukları ve temel çalışma alanları olan işlere yoğunlaşmalarını ve outsourcing ortaklarının da kendi alanlarında başarılı oldukları temel iş kollarında onlara destek olmalarını

¹¹https://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Upload/Menu/775671_Stratejik%20plan.pdf

izlemelerini sağlamaktadır (Elmuti vd., 1998:20). İşletmeler kendi alanlarında daha fazla zaman harcıyıp çalıştıkça dış kaynak kullanım talepleride artış göstermekte (Yalçın, vd., 2011) bundan dolayı, hizmet ve üretim sektörlerinde, bir çok küçük outsource hizmet sunucusu aktif ve etkin rol almaya başlamaktadır (Düren, 2000).

Dış kaynak kullanımının farklı nedenleri söz konusu olabilir. Bu nedenler arasında (Durgut, 2013; Aydın, 2016): Stratejik amaçlara erişim isteği, maliyetleri, yatırım harcamalarını ve riskleri azaltmak, esnekliği arttırmak ve küçülmek, kaliteyi arttırmak, süreç yenileme, personel esnekliği, temel yetenek gelişimi, teknoloji avantajı, hız kazanımı, kaynak kontrolü ve dağılımı, finansal kaynakların yönetilmesi sayılabilir. İşletmelerin farklı iş alanları için dış kaynak kullanımının faydaları bulunmaktadır (Tutar vd., 2006).

Yemekhane, temizlik, kafeterya gibi ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek geriye kalan esas faaliyetlerini kendi bünyesi içerisinde gerçekleştiren işletmeleri ikincil hizmetler şeklinde dış kaynaklardan yararlanan işletmeler olarak nitelendirilmektedir (Bakan, vd., 2012).

Bazı alanlarda dış kaynak kullanımı artış göstermektedir (Özcan, 2015).

- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmalık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi vb.),
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılımı geliştirme vb.),
- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.),
- Muhasebe-finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik-nakliye (ambarlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi vb.),
- Satış-pazarlama (tele-pazarlama, reklam),

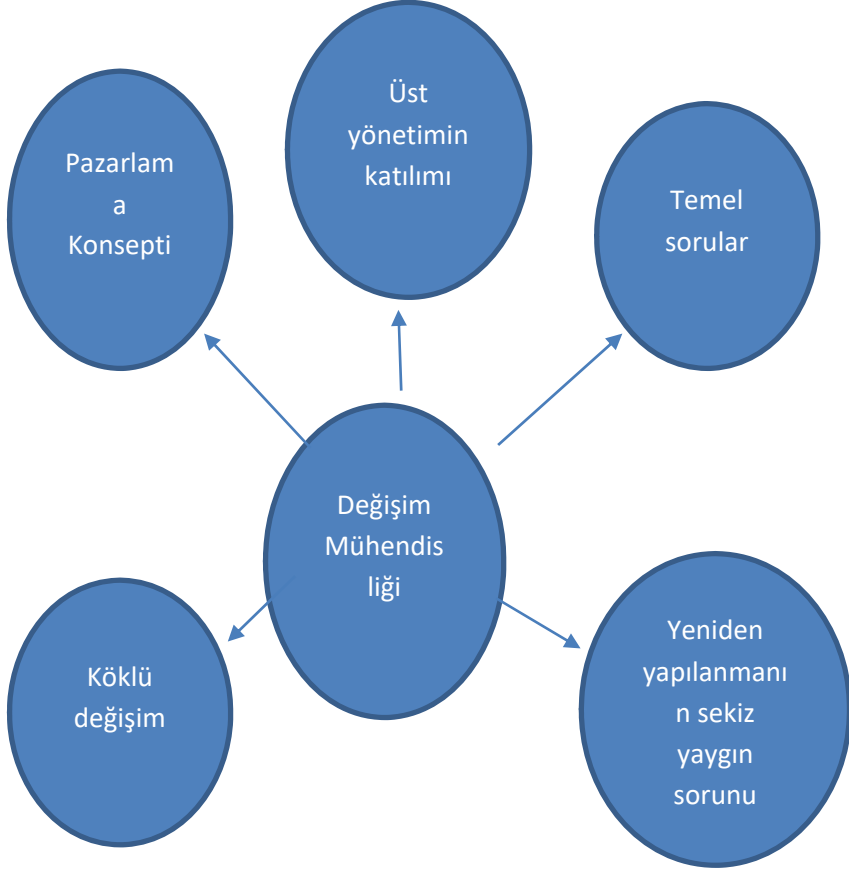
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve otomobil kiralama hizmetleri,
- Üretim, emlak ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma son yıllarda yöneticilerin başvurdukları önemli bir stratejik araç olarak giderek yaygınlaşan bir kullanım alanı bulmaktadır. Geleneksel olarak bir maliyet azaltma yöntemi olarak düşünülen dış kaynaklardan yararlanma giderek kalite, zamandan tasarruf ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlama gibi stratejik kaygıların öne çıktığı bir uygulamaya dönüşmektedir. Ancak her yönetsel araç gibi yarar ve sakıncaları ile birlikte değerlendirilmeli ve güncel olduğu için başvuru bir yöntem olmamalıdır. Spor kulüpleri rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmeleri ve büyüebilmeleri için stratejik planlamalarını çok iyi yapmaları gerekmektedir. Başarılı bir stratejik planlamanın sağlanabilmesi için şirketlerin temel yeteneklerini doğru olarak ve bu temel yetenekler dışında kalan tüm fonksiyonlarını dış kaynaklar ile gerçekleştirmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının spor kulüplerinin yönetiminde kullanması büyük önem taşımaktadır. Gelecekte modern yönetim kavramlarının spor yönetimi ile ilgili alanlarda daha sık görülmesi beklenmektedir (Yancı Ataman, 2003).

6.2. Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler tüm organizasyon yapılarını değişim sürecine sokmaktadır. Organizasyonları değişime iten nedenler arasında; Globalleşme ve rekabet, Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması, Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, Malzeme teknolojisindeki gelişmeler, Yeni teknolojik buluşlar, Yeni oluşan pazarlardan pay kapma yarışı, Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi, Uluslararası ticarete standardizasyona gidilmesi olarak sıralanabilir. Değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2011).

Değişim mühendisliğinin temel modeli olarak kabul edilen BPR'nin doğru bir şekilde geliştirilmesi için beş temel konu aşağıdaki gibi ortaya konmuştur (Şekil 1):



Şekil 8. Değişim Mühendisliği- Temel Model (Mereuță ve Mereuță, 2009).

Pazarlama konseptinde; spor yönetiminin tüketici ihtiyaçlarının farkında olması gerektiği, dolayısıyla yönetim süreci entegrasyonu, insanların sürece sokulması ve tüm faaliyetlerin baştan tasarlanması söz konusudur (yönetim, antrenörler, sporcular, idari personel, taraftarlar vb.) Tüketici odaklılığında, spor faaliyetlerinde tüm çabaların spor tüketicilerinin yararına olması gerekliliği, kâr ile de, sürecin yapılandırılmasında tüm spor faaliyetlerinde performansın önemi vurgulanmaktadır. Üst yönetim katılımında; yalnızca üst yönetimin değişim mühendisliği sürecine

öncülük ettiğinde olumlu başarılar alınacağı vurgulanmaktadır. Temel sorular ile, değişim mühendisliğinin talep ettiği iki soru olan bunu neden yapıyoruz? ve bunu niçin yapıyoruz? sorularına verilen cevaplar, geleneksel düşünce tarzının aşıldığını ve önemli değişikliklerin yeniden keşfedilmesi gerektiğini ortaya koyabilir. Spor yönetiminin de bu sorulara ve ortaya çıkacak daha pek çok şeye cevap bulması gerekmektedir. Köklü değişim ise, spor yönetiminde yapılması gereken radikal değişiklikler, yani tüm faaliyetlerin yeniden düşünülmesi ve yeniden düzenlenmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Spor yönetiminin geldiği nokta, köklü bir değişimin gerekliliğini ortaya koymaktadır. İş sürecinin yeniden yapılanması, spor yönetiminde başarıyla kullanılabilir genel bir yönetim sürecidir. Spor aktivitelerini yönetmenin yeni bir yolunu geliştirmek için tüm değişim mühendisliği kavramları kullanılabilir (Mereuță ve Mereuță, 2009).

Dennis (1993)'in eğitim kurumlarına yönelik olarak değişim yönetimi için önerdiği 13 kural vardır. Bu kurallar spor örgütlerine yönelik değerlendirildiğinde spor örgütlerinde de değişimin zorunlu hale geldiği günümüzde bu 13 kural işlevsel olarak karşımıza çıkacaktır.

1. Liderlik eğitimi verilmeli,
2. Sistem yaklaşımı kullanılmalı,
3. Takım yaklaşımı kullanılmalı,
4. Güç paylaşımı olmalı,
5. Planlama esnek olmalı,
6. İnsanlara yeni becerileri deneme fırsatı ve ihtiyacı ve değişime direnç arasındaki gerilim ilişkisi ustalıkla kurulmalı,
7. Personel geliştirme önemsenmeli, gelişim programlarını ve durumu sorgulamayı içeren yollarla, profesyonel gelişim gerçekleştirilmeli,
8. Örgüt içinde arkadaşça ortamlar sağlanmalı ve araştırma tabanlı yeni buluşlar personelce benimsenmeli,
9. İnsanların ortaya çıkan değişimin farkına varmalarını sağlanmalı,

10. Başarısız uygulamalara hazırlıklı olunmalı, planlayıcını ve uygulayıcının cesareti kırılmamalı, katılımcılar, bu konuda bilgilendirilmeli,

11. İnsanlara yeni uygulamaların zihinsel anlayışlarını geliştirmeleri için yardımcı olunmalı. Katılımcıların uygulamayı gözlemleyip denemeleri sağlanmalı,

12. Değişim örnekleri aranmalı ve örnek öncüler teşvik edilmeli, değişim örnekleri problem çözümleri için yeni yaklaşımlar oluşturmalı,

13. Geniş bir görüş açısına sahip olunmalı, örgütler vizyon sahibi olmalı.

Günümüzde yoğun rekabet ortamında rekabet ortamında örgütler gelenekselleşmiş yapıdan sıyrılarak sürdürülebilir bir yapıya kavuşmak için değişim mühendisliğini göz ardı etmemelidir. Değişim mühendisliğinin, büyüyen endüstriyel yapısı içinde spor örgütleri içinde vazgeçilmez olduğu söylenebilir. Günümüz gelenekselleşmiş yönetim yapılarına bağlı kalan değişime direnç gösteren spor örgütleri, arzu edilen başarıyı yakalayamamakta ve gün geçtikte geriye gitmektedirler. Ülkemizde binlerce taraftar kitlesine sahip bazı futbol kulüplerinin liglerden düşmeleri ve çok daha az taraftar sayısı ile başarılı olan futbol kulüpleri nezdinde bakıldığında spor örgütleri için yönetiminin önemi ortaya çıkmakta, değişimin gerekliliğinin kabulü ve yönetim anlayışının muhakkak değişmesi gerektiği konusu üzerinde önemle durulmalıdır (Ünaldı, 2000).

6.3. Kıyaslama

Örgütler, yapılarını yeniden düzenlemek, pazara daha hızlı cevap vermek, müşteri istek ve beklentileri üzerine odaklanmak, yenilik yapmak, esnek olmak ve bu hızlı değişimi kontrol altına almak zorundadırlar (Razmi vd., 2000). Diğer bir anlatımla, günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısının, sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlamalarına bağlı olduğu söylenebilir (Güleş ve Burgess, 2000).

Benchmark terimi çok farklı şekillerde kullanılabilir. Bu terimin sözlük anlamı, “ölçme ya da değerlendirme için belirlenen ölçüt ya da bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işaretir” (Redhouse Büyük El Sözlüğü, 1995).

Kıyaslama tekniği en basit Őekliyle, ölçülebilen ve gözlemlenebilen her Őeyin kıyaslama çalışmasına temel olabileceğinden hareketle, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere uyarlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2002).

Sporda Kıyaslama tanımından yola çıkarak futbol antrenörleri için bir örnek verilebilir. Kıyaslama, bir kimse, bir organizasyonda, işletmecilikteki insanların ne yaptığını en iyi onlardan öğrenir ve genellikle onlar ne yapıyorsa model alır (Barker vd., 2003). Kıyaslama, ayrıca, bir organizasyonun güçlü, zayıf ve imkanlarının daha iyi anlaşılması doğrultusunda bir işleyiş, yöntem sağlar (Nourayi, 2007).

Spor yönetiminde kıyaslama; kulüp yönetim modeli, alt yapı, pazarlama, spor işletmeciliği, sporcu sağlığı, antrenman bilimleri, oyuncu tarama gibi birçok farklı alanda yapılabilir. Başarılı kulüp yapıları veya kurumlar incelenerek kıyaslam tekniği uygulanabilir. Kıyaslama yapılabilmesi için dünyada kıyaslama yapılabilen sektörel alanda değişen ve gelişen tüm olayların yakından izlenmesi gerekmektedir. Kulüp yapılarını incelemek, spor fuarlarına, organizasyonlara vb. katılmak son derece önem arz eder (Donuk, 2016).

7. SPORDA RİSK YÖNETİMİ

7.1. Risk

Hayatımızın her döneminde zaman zaman çeşitli alanlarda alınacak bazı kararlarda belirsizlik ve bunlara bağlı olarak da riskler oluşabilmektedir. Risk, “sonucu önceden tahmin edilemeyen ve insana bazı değerlerinin tehlikede olduğunu düşünöüren uyarı olarak gelişen olay ya da durum” dur (Rosa, 2003).

Risk teriminin bazı yazarlar tarafından çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlar;

Finans, güvenlik mühendisliği, sağlık, ulaşım, güvenlik veya tedarik zinciri yönetimi gibi tüm alanlarda ele alınmaktadır (Althaus, 2005).

Dugalic (2011) riski, insanları yaptığı faaliyetlerin parçası ve belirsizlik durumu olarak tanımlanmıştır.

Özer ve Gürpınar (2005), riski, insan düşüncesinde tehlike ve kesin olmayan olayları olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla, belirsizlik olarakta açıklanabilir.

Aydemir (2001), riskler kaynak, olay ve etki olarak üç biçimde düşünülür şekilde tanımlamıştır.

7.2. Risk Yönetimi

Risk çevreden tamamen ortadan kaldırılamaz ancak dikkatli bir planlamayla yönetilebilir. "Risk yönetimi, bir tehdidin bir varlığı, bireyi veya işlevi tehlikeye sokma olasılığını dikkate alan ve riski azaltacak ve bir saldırının sonuçlarını hafifletecek eylemleri belirleyen sistematik ve analitik bir süreçtir" (Decker, 2001).

Risk yönetimi, hem kısa vadeli hem de uzun vadeli her türlü faaliyeti ifade eder ve 'risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve ardından bunlara yanıt verilmesini' içerir. Risk yönetimi stratejik ve operasyonel düzeyde yönetilmeli ve entegre edilmeli, tepeden yönetilmeli ancak organizasyonun her kademesine entegre edilmelidir (Sport Ireland, 2011).

Farklı tanımlar mevcut olsa da, burada risk yönetimini "tanımlanan riskleri azaltmak için stratejik olarak tahmin ederek, önleyerek, en aza indirerek ve yanıtları planlayarak olaya ve paydaşlarına yönelik tüm olası risklerin değerlendirilmesini içeren proaktif bir süreç" olarak tanımlanır (Leopkey ve Parent, 2009).

Emhan (2009)'na göre risk yönetimi, şirketlerin kârlılıklarına devam etmesi için düzenlemelerini yapmak, etkinliklerdeki kişilerin korunması, şirketlerin kazanımlarına devam etmesi, etkinliklerde oluşacak herhangi bir kayıp halinde düşük maliyetle minimize etmek ve etkinliklerin planlanmasını yapmak, etkinliklerin yönetilmesi ile kontrol edilmesi süreçlerdir.

Şirketlerin çoğu risk yönetimi hakkında bilgi sahibi değildir ve risk yönetiminden faydalanmamaktadırlar. Risk yönetimi başarıyı ulaşımda sağlıklı olan yönetim aracıdır. (Polat, 2011).

7.3. Risk Yönetimi ve Süreci

Risk yönetimi süreci, spor ve eğlence sektöründeki en iyi uygulama yönetim sisteminin bir parçası olarak uygulanabilir. Süreç, yaralanmalara yol açabilecek risk faktörlerinin tanımlanmasına ve faaliyetlerle ilişkili risk seviyelerinin tahmin edilip değerlendirilmesine olanak sağlar. Bu bilgiler, spor yönetim organları ve katılımcılar tarafından, sporlarında yaralanmaların meydana gelme sıklığını ve/veya ciddiyetini azaltmak amacıyla önleyici ve tedavi edici müdahaleleri belirlemek amacıyla proaktif olarak kullanılabilir (Fuller ve Drawer, 2004).

7.4. Sporda Risk Yönetimi

Etkili bir risk yönetimi ile sporda oluşabilecek risk faktörleri belirlenip çeşitli önlemler alınarak sporun içerisinde yer alan tüm kişiler, tesisler ve spor kulüpleri güvence altına alınabilir ya da oluşabilecek riskin zararı en düşük seviyeye indirilebilir. Sporda riskleri önleyebilmek için riskin kaynağı tespit edilmeli, olasılıklar hesaplanmalı, riski fırsata dönüştürme ihtimali hesaplanmalı, oluşabilecek riskin etki düzeyi tespit edilmeli, tespit edilen riskler hakkında nasıl bir yol izleneceğine karar verilmelidir. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek içinde kurumsal bir risk yönetimi birimine ihtiyaç duyulmaktadır (Karataş ve ark., 2018).

7.5. Spor ve Eğlence Faaliyetlerinde Risk Yönetimi Uygulaması

Her yaklaşım açık bir süreç gerektirir ve kuruluşun yönetimi açısından sonuçları olabilir. İyi bir süreç olmasa kuruluşun hedeflerini dolaylı olarak etkileyecektir. Risk yönetimindeki uygulama yöntemine göre, riskleri yönetmek için ana kaynak olarak alınan üç risk yönetimi süreci vardır: 1) risklerin belirlenmesi, 2) risklerin değerlendirilmesi ve 3) risklerin kontrolüdür.

Riskleri belirleme süreci bu risklerin hangi kaynaklardan geldiğinin kontrol edilmesini gerektirir. Bu süreçte yöneticilerin mevcut riskleri tespit etmelerini kolaylaştırmak için riskin türü de belirlenmelidir. Yöntem genellikle etkilenen tesislerin yakınında ilk araştırmayı yapmak ve kullanıcıların rahatlığı için iki yönlü iletişim sağlamak için kullanılır. Riskli olasılıklara sahip olması muhtemel beş kategori vardır. Birincisi, oyun alanları, spor salonları, yüksek seviyeli halat aktivite tesisleri ve yüzme havuzları gibi spor ve dinlenme tesisleri gerçekten de kaza riski

oluşturabilir. Düzgün olmayan tenis zemini ve delik gibi örnekler düşme tehlikesine ve dolaylı olarak yaralanmaya neden olabilir.

Risklerin değerlendirilmesi sürecinde en önemli prensip her bir riskin öncelik seviyesinin ne olduğunun belirlenmesidir. Açıkça, söz konusu risk düzeyinin belirlenmesinde iki unsurun, yani zararın meydana gelme sıklığı ve bu tür tehlikelerin meydana gelmesinden kaynaklanan ciddi bir etkinin meydana gelme ihtimalinin birleşimi gerekmektedir. Bu iki birimin birleşimi, değerlendirilen riskin önceliğini belirleyecektir.

Risklerin kontrolü sürecinde risk kontrol stratejisi hiçbir şey yapmadan o riski kabul etmektir. Ancak böyle bir strateji yalnızca zararlı olmayan veya çok küçük riskler için uygundur. Örneğin düzenlenen faaliyetlerde doğal risklerden kaçınılamaz (Zakaria ve ark., 2016)

7.6. Yönetim Alanlarına Göre Sporda Risk Faktörleri

Risk kelimesi sporun çeşitli branşlarında müsabaka ve antrenmanlarda, spor organizasyonlarında sürekli karşılaşılan bir kavramdır. Belirsizlik, tehlike, zarara uğrama riskin bileşenleridir. Sporcular, antrenörler, taraftarlar, spor kulüpleri, spor kulübü çalışanları, spor yöneticileri zaman zaman çeşitli risklerle karşılaşabilmektedirler. Spor alanlarındaki riskler yönetim alanlarına göre; sağlık ile ilgili risk faktörleri, finans ile ilgili risk faktörleri, sosyal güvence (sigorta) ile ilgili risk faktörleri ve tesis ile ilgili risk faktörleri olarak dört ana başlıkta incelenebilir (Karataş ve ark., 2018).

7.6.1. Sağlık İle İlgili Risk Faktörleri

Bahr ve Krosshaug (2005), sporda yaralanma risk faktörlerini ve yaralanma mekanizmalarını tanımlamışlardır. Bir sporcuya sakatlık yaratabilecek risk faktörlerini şöyle tanımlamışlardır:

- Yaş
- Cinsiyet
- Vücut kompozisyonu
- Sağlık
- Fiziksel uygunluk
- Anatomi

- Yetenek seviyesi
- Psikolojik faktörler

Bir sporcu dış risk faktörlerine maruz kaldığında sakatlanmaya yatkın hale gelir. Dış risk faktörleri şunları içerir:

- Spor faktörleri
- Koruyucu ekipman
- Çevre

Tetikleyici bir olay (yani yaralanma mekanizması) meydana geldiğinde sporcu yaralanır. Teşvik edici olaylara örnekler:

- Oynama durumu
- Oyuncu/rakip davranışı
- Brüt biyomekanik açıklama (tüm vücut)
- Ayrıntılı biyomekanik açıklama (eklem) (Bahr ve Krosshaug, 2005).

Yaralanma riskine birden fazla faktörün dâhil olduğu ve bu faktörler arasındaki etkileşimin riski artırabileceği açıktır. Herrington ve ark. (2018), bu faktörleri ayrıntılı bir şekilde listelemişlerdir:

- Eğitimle ilgili faktörler
 - ✓ Antrenman hacmi, yükü, yoğunluğu
 - ✓ Eğitim Türü
 - ✓ Antrenman ve yarışma programı
 - ✓ Dinlenmek
- Motor kontrol faktörleri
 - ✓ Duruş
 - ✓ Hareket kalıpları
 - ✓ Kas tonusu
 - ✓ Teknik
 - ✓ Spora özel hareketler

- Psikolojik faktörler
 - ✓ İnançlar
 - ✓ Korkular
 - ✓ Başa çıkma stratejileri
 - ✓ Öz yeterlilik
 - ✓ Felaketleştirici
 - ✓ Duygusal durum (stres, depresyon, anksiyete)
- Sağlıkla ilgili faktörler
 - ✓ Diyet
 - ✓ İlaç tedavisi
 - ✓ Genel Sağlık
 - ✓ Tükenmişlik
 - ✓ Uyku düzenleri
- Değiştirilemeyen faktörler
 - ✓ Cinsiyet
 - ✓ Yaş
 - ✓ Olgunlaşma aşaması
 - ✓ Vücut tipi
 - ✓ Genetik
 - ✓ Önceki yaralanmalar
- Çevresel faktörler
 - ✓ Antrenman/yarışma yüzeyi
 - ✓ Teçhizat
 - ✓ Giyim
 - ✓ Hava durumu
 - ✓ Antrenörlük

- Koşullandırma faktörleri
 - ✓ Kuvvet
 - ✓ Dayanıklılık
 - ✓ Kas uzunluğu
 - ✓ Eklem hareket aralığı
 - ✓ Kronik kapasite
- Ek talepler
 - ✓ Ev
 - ✓ İş
 - ✓ Aile
 - ✓ Sosyal
 - ✓ Liderlik
 - ✓ Medya
 - ✓ Sponsorlar
- Diğer faktörler
 - ✓ Spora özgü beceri düzeyi
 - ✓ Sıralama ve durum
 - ✓ Sporcunun hedefleri

Herhangi bir rekabet sporunda kas-iskelet sistemi yaralanmalarının potansiyel nedenlerinin anlaşılması, bunların farklı dış koşullar ile değiştirilebilir ve değiştirilemeyen içsel risk faktörleri arasındaki karmaşık ilişkilerden kaynaklanan çok faktörlü doğasını ele almayı gerektirir (Drew ve Purdam, 2016; Kalkhoven ve ark., 2020). Bu bağlamda, herhangi bir temassız yaralanmanın nedeni yalnızca ilgili biyolojik doku tarafından desteklenen sınırı aşan bir kuvvet oluşturan yüklerin toplamından kaynaklanmaktadır (Zernicke ve Whiting, 2008).

Yüksek performanslı spor yapan profesyonel sporcular, uzun vadeli sağlık sonuçlarına yol açabilecek yüksek yaralanma riski altındadır. Profesyonel sporcular sıklıkla kendilerini riskli davranışlara maruz

bırakırlar ve bu da diğer mesleklere kıyasla mesleki riskin daha yüksek düzeyde kabul edilmesine neden olur (Chen ve ark. 2019).

7.6.2. Finans İle İlgili Risk Faktörleri

Kişilerin gelir seviyesi ne kadar yüksek olursa bireylerin spor etkinliklerine katılımı ya da spor malzemesi alıp spor etkinliklerine katılım daha yüksek olacaktır.

Bir ülkenin milli gelir seviyesinin ve kişi başına düşen gelirlerin yüksekliği, refah seviyesinin de yüksekliği anlamına gelmektedir. Refah seviyesinin yüksekliği tamamen ekonomik gelişmeye bağlı olmamakla beraber sosyal faaliyetlerin sürdürülmesi ve bireylerin sosyal faaliyetlere aktif olarak katılabilmeleri için en önemli unsuru oluşturmaktadır. Refah seviyesinin yüksek olması tek başına sporun gelişmesini sağlayamaz, ancak bu, eğitim ve spor bilincinin yerleştirilmesi ile başarılı olunabilir. Gelir seviyesinin yüksek olması bireye spor, araç, gereç ve malzemelerin sağlanmasında olumlu rol oynar. Bu tür faaliyetler için gerekli olan malzemelerin temini için elbette ki alım gücü gereklidir. Bunları yanı sıra refah düzeyinin yüksek olması yetersiz beslenmeden doğabilecek sağlık sorunlarını da ortadan kaldırmaktadır. Ekonomik gelişmişlik sürecini tamamlamış ülkelerde serbest zaman ortamı da kendiliğinden doğmaktadır. Serbest zaman ortamı profesyonel sporcular için bir şey ifade etmemekte; ancak, amatör sporcular ve çalışan kesimin spor yapabilmesi için gerekli olan bir unsurdur (Bayraktar, 2003).

Spor kulüplerinin geleceğini koruyabilmesi ve imajını koruması da sporda risk yönetiminin ilgilendiği alanlar arasındadır. Spor kulüpleri geleceğini ve varlığını bazı finansal katkılar aracılığıyla devam ettirmektedir. Futbol kulüpleri gelirlerini; seyirciden gelen gelir, yayın hakkından gelen gelir, satışlardan gelen gelir, sponsorluk gelirleri, transferlerden gelen gelirler ve diğer gelirler örneğin; üye aidatları gibi, gelirlerden sağlamaktadır (Çobanoğlu ve Sevil 2013).

7.6.3. Tesis İle İlgili Risk Faktörleri

Her spor sahası yöneticisinin öncelikli hedefi, sporcuların yaralanmalarını önleyen ve katılan herkesi estetik açıdan memnun eden güvenli, tekdüze bir oyun yüzeyi oluşturmaktır. Spor sahası yöneticilerinin, oyuncuların ve antrenörlerin oyuncu güvenliğine ilişkin

yüksek beklentileri nedeniyle, saha koşullarının oyun zamanından önce iyileştirilebilmesi için saha değerlendirmeleri ve güvenlik kontrollerinin oyunlardan önce değerlendirilmesi ve ele alınması gerekir (Sports field management, 2019).

Foster (2020), On Adımlı Risk Yönetimi Modeli'nin on adımının tamamının koordine edilmesi, birçok sorun ve yaralanmanın oluşmasını önleyecek ve tüm personelin beklenmedik durumlara hazırlıklı olmasına yardımcı olacaktır. Bu adımlar aşağıda sıralanmıştır;

Adım 1 - Kapsamlı bir plan, tesiste meydana gelen her olayın tanımlanmasıyla başlar ve kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen faktörlerin tanımlanmasını içerir. Kontrol edilebilir faktörlere örnek olarak, kullanılacak tüm ekipmanın mükemmel durumda olduğundan emin olunması ve aydınlatma, döşeme, giriş ve çıkış düzenleri ve alanları, seyirci oturma yerleri ve yardımcı alanlar dahil olmak üzere tesisin tüm yönlerinin tehlikelerden arınmış olması gösterilebilir.

Adım 2 — Bu adım, çoğu tesis yöneticisinin anladığı ve düzenli olarak kullandığı bir adımdır ve bu bir tesis denetimidir. Ancak denetimin çok detaylı yapılması gerekiyor. Her odanın, alanın, ekipmanın, duvarların ve dış cephenin her santimini gözden geçirmek önemli bir unsurdur. Bir denetimde bulunan her sorunun not edilmesi ve belgelenmesi gerekir. Tek denetim yeterli değildir. İlk denetim tesis tamamen boş olduğunda yapılmalı ve sonraki denetimler tesis alanlarının takımlar, oyuncular, seyirciler veya diğer kullanıcılar tarafından maksimum düzeyde kullanıldığı zaman yapılmalıdır.

Adım 3 — Bu adım, kapsamlı bir emniyet iyileştirme planının oluşturulmasıdır. Tesisler, alanlar, ekipmanlar ve kullanımla ilgili bulunan tüm sorunların artık ele alınması gerekmektedir. Bu adımın bir kısmı, her odaya veya katılım alanına ve muhtemelen ekipman parçalarına uyacak şekilde birden fazla formun oluşturulmasını gerektirebilir.

Adım 4 — Riskin aktarılması bu adımda gerçekleşir. Tesisin muafiyetleri var mı ve bunlar yasalara uygun mu? Sorumluluğu tesisten harici etkinlik yöneticilerine/kullanıcılarına devreden uygun kira sözleşmeleri oluşturuldu mu? Uygun kaza ve olay formları mevcut mu ve bunlar tüm sorunları kapsayacak ve tüm yaralanmaları uygun şekilde belgeleyecek

şekilde yazılmış mı? Kolayca tamamlanabilecek şekilde yazılmışlar mı? Tesisi ve çalışanlarını mali kayıplardan korumak için birçok sigorta türü mevcut mu?

Adım 5 — Bu planlama aşamasıdır ve üç farklı bileşene ayrılmıştır.

Bölüm 1 - Bu, 1. adımda tanımlanan her tür kontrol edilemeyen olay için bir acil durum eylem planının (EAP) oluşturulmasını içerir.

Bölüm 2 — Ciddi acil durumlar veya yangın, kasırga hasarı veya can kaybı gibi iyileşme sürecinin uzayabileceği olaylar için kapsamlı bir iletişim/medya planına sahip olmak gerekli olacaktır.

Bölüm 3 — Tüm acil durumlar, bir tür ekipman ve malzemeye ihtiyaç duyacaktır. Bunlar, telsiz gibi iletişim ekipmanları, ilk yardım kitleri de dahil olmak üzere acil tıbbi cihazlar veya havuzla ilgili ekipmanlar veya hatta el fenerleri kadar basit olabilir.

Adım 6 — 5. adım gibi, bu da tüm personel eğitiminin bu noktada planlanması ve yürütülmesi açısından önemli bir adımdır. Belki de deneyimli personelden oluşan bir komite tarafından ele alınacak bir çalışan kılavuzunun yazılması gerekebilir.

Adım 7 - Bu noktada tüm eğitimler tamamlanmış ve risk yönetimi planının büyük kısmı tamamlanmıştır. Ancak sporla ilgili tesislerde kazalar meydana gelebilir.

Adım 8 — Artık herkes iyileşme aşamasındadır. Yaralıları tedavi altına alınmış veya acil servislere nakledilmiştir. Hasarlı tesisler mümkün olduğunca güvenlik altına alınır.

Adım 9 — Acil durum sırasında çalışan veya acil durum meydana geldiğinde orada bulunan herhangi bir personel veya gönüllünün bu zamanda sürece dahil olması düşünülmelidir.

Adım 10 - Bu adım için, iyileştirmelere yönelik tüm öneriler, planın belirli bileşenlerini yeniden yazmakla görevlendirilen herkese iletilir. Bu, kuruluşun risk yöneticisine verilebilir, ancak büyük olasılıkla planın en iyi şekilde nasıl geliştirilebileceğini ve tavsiyelerin her birinin nasıl uygulanabileceğini tartışmak üzere birçok kişinin görevlendirilmesi gerekir (Foster, 2020).

Ülkemizde, sportif faaliyetler çağdaş anlamda tesisleşme ve tabana yayılma noktasında belli bir seviyeye gelememiştir. Bireysel başarılar alınmakla beraber, spor bir toplum felsefesi haline henüz gelememiştir. Öncelikle, kalkınma planları içerisinde yer verilen sporun bir eğitim aracı olduğu unutulmamalı, spor yapabilecek tüm kesimin sadece seyirci olarak değil aktif olarak ta sporun içinde yer almalarının sağlanması bu yüzyılda da ana ilkelerimizden biri olmalıdır. Böylece, devletin seyir sporunu düzenleyici rolünde gelişme sağlanarak, sporla ilgili tüm faaliyetleri topluma yönelten okul ve halk sporunu önceleyen ve önem veren nitelik kazandırılmalıdır. Bunun için de, bugüne kadar tam olarak gerçekleştirilemediği dayanışma ve koordinasyonun, başta ilgili devlet kuruluşları arasında olmak üzere özel sektör ve medya ile mutlaka sağlanması gerçekleştirilmelidir. Spor tesislerinin geçmişte bir takım yanlış gerekçelerle (sosyal ve siyasal) olduğu gibi, amacına uygun olmayan ve gereksiz harcama tutarları içinde gerçekleştirilmesi önlenmelidir. Bu bağlamda, siyasi etkilerden bağımsız olarak bu yatırımların düzenli, verimli ve ülke gerçeklerine uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi ve denetlenmesi ilkesi düşüncesi güç kazanmalıdır (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000).

7.6.4. Sosyal Güvence (Sigorta) İle İlgili Risk Faktörleri

Sporcu sağlığına yönelik hizmetler ve sorunların içerisinde istihdam ve doping gibi konulara ek olarak önemli bir konuyu da sporcuların sosyal güvenceleri oluşturmaktadır. Profesyonel futbol kulüplerinde sporcuların sosyal güvenlik ve özel sağlık sigortasından yararlandıkları bilinmektedir. Bazı spor dallarında da (voleybol, basketbol gibi) özel sağlık sigortası sistemi kullanılmaktadır. Zayıf olunan nokta daha çok amatör sporcuların güvencesidir. Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu gibi bazı kuruluşların yaptıkları kısmi destekler, çoğu zaman bir iyi niyet ölçüsünde kalmakta ve gerçek sorunu çözebilmekten öteye gidememektedir. Anne, babası emekli sandığı mensubu olan sporcuların, çeşitli hastanelerden yararlanmaları söz konusu olabilmektedir. Birçok amatör sporcunun Sosyal Güvenlik Kurumu güvencesi bulunmaktadır. Ancak, bu kurumlardan alınan hizmet sporcu sağlığı için özel olamamaktadır. Bu nedenle, sporcuların direkt olarak sporcu sağlık merkezlerinde hizmet alabilmeleri için, sporcu sağlık sigortası sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Öte yandan, sporculara

özel bir sosyal güvence sistemi geliştirilebilmesi teknik olarak zordur. (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000).

Spor yaralanmaları mesleki yaralanmalar olarak sınıflandırılabilir çünkü elit sporcular spor organizasyonlarında sözleşmeli veya ücretli çalışanlardır. Çoğu gelişmiş ülkedeki mevzuata göre (Safety, Health and Welfare at Work Act, 2005), çalışanlar, iş kazalarını işverenlerine bildirmekle sorumludur. Buna göre elit sporcuların spor yaralanmalarını mümkün olan en kısa sürede yönetim kadrosuna bildirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, bazı seçkin sporcular spor yaralanmalarını bildirmemekte başarısız olmakta ve sonuç olarak tıbbi tedavi için zaman penceresini kaçırmaktadırlar (Broglia ve ark., 2010). İncelenen makalelere göre başlıca dört yaralanma raporlama hatası vardır. Birincisi, elit sporcular aslında sakatlandıklarının farkında değiller (McCrea ve ark., 2004). İkincisi, elit sporcular yaralanmalarının rapor edilecek kadar ciddi olduğunu düşünmüyorlar. Üçüncüsü, elit sporcular antrenörlerin, takım arkadaşlarının, taraftarların ve ebeveynlerin baskısı nedeniyle spor yaralanmalarını açıklamazlar (Kroshus, 2015). Son olarak, elit sporcular yaralanmanın düzenlemeye tabi olduğunu bildirir ancak yaralanmanın açıklanması yönetim personeli tarafından hafife alınır (Guskiewicz, 2000). Bu noktada spor yöneticilerinin sporcularına sahip çıkmamaları sporcuların sosyal güvencelerinin de zaman zaman olmaması sporcuların spor hayatlarının sonlandırılmasına kadar uzayabilmektedir.

8. EKLER

8.1. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI 2019-2023 STRATEJİK PLANI¹²

(Amaç ve hedefler, hedef kartları hedeflerden sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler, hedeflerden sorumlu taşra teşkilatları, maliyetlendirme)

AMAÇ VE HEDEFLER

A1	Proje ve faaliyetler ile gençlerin kişisel ve sosyal gelişimine katkı sağlamak.	
	H1.1	Gençlik Merkezlerinin kapasitelerini geliştirerek etkinliğini artırmak.

¹²<https://sgb.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGB/012014/2019-2023-Stratejik-Plan%C4%B1.pdf>

H1.2	Gençlik Kamplarının kapasitelerini geliştirerek, daha etkin bir yapıya kavuş-turmak.
H1.3	19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı ve Gençlik Haftası ile kültür ve sanat etkinliklerine ilişkin farkındalığı artırarak daha fazla genceulaşmak.
H1.4	Yurt içi ve yurt dışında gençlere yönelik uluslararası faaliyetler düzenleyerek bunlara katılımı artırmak.
H1.5	Gençlerin sorun, ilgi, ihtiyaçları ve beklentilerini tespit edip çözüm üretmek için Sivil Toplum Kuruluşları ile daha etkin işbirliği yapmak.

A2	Yükseköğrenim öğrencilerinin yaşam kalitesini yükseltecek şekilde güvenli, sağlıklı ve konforlu ortamlarda barınma ve beslenme hizmetlerinin kapsam ve niteliği ile finansal hizmet, süreç ve sistemlerini geliştirmek, etkinlik ve verimliliğini artırmak.
H2.1	Yurt yatak kapasitesini artırmak.
H2.2	Yurtların konforunu artırarak öğrencilere kaliteli yaşam ortamları sunmak.
H2.3	Öğrencilerin sağlıklı ve dengeli beslenmelerine katkı sağlamak.
H2.4	Kredi ve burs verme süreç ve imkânlarını iyileştirmek ve geliştirmek.
H2.5	Vergi muafiyeti tanınan vakıf ve kamu yararına çalışan derneklere ait yükseköğrenim yurtlarındaki öğrencilere beslenme ve barınma yardımını yapmak.
H2.6	Yurtlarda sunulan eğitim, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin niteliğini artırmak ve öğrencilerin gelişimlerine katkı sağlamak.

A3	Spor hizmet ve faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ile uluslararası alanda sportif başarıların artırılmasını sağlamak.
H3.1	Vatandaşların spor tesislerinden daha fazla yararlanmasını sağlamak.
H3.2	Öğrencilerin en az bir spor branşında lisanslı olarak spor yapmasını sağlamak.
H3.3	Engellilerin sportif faaliyetlere aktif katılımını artırmak.

	H3.4	Spor kulüplerinin yapısını güçlendirmek.
	H3.5	Yetenekli sporcuları tespit etmek ve spora yönlendirilmelerini sağlamak.

A4		Gençlerin beklenti ve ihtiyaçları ile gençlik ve spor alanında yapılacak araştırmalar doğrultusunda gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağ-lamak, karar alma ve uygulama sũreleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını artırmak amacıyla eğitimler, projeler ile çalışmaları dũzenlemek ve desteklemek.
	H4.1	Gençlik ve spor alanına ilişkin uygulanan proje ve çalışmalar ile katılımcı vefaydalanıcı genç sayısını artırmak.
	H4.2	Gençlik ve spor alanına ilişkin paydaşlar tarafından sunulan projeleri des- teklemek ve etkinliğini artırmaya y¶nelik çalışmalar yũrũtmek.
	H4.3	Eğitim, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri kapsamında gençlik alanında çalışanlara ve gençlere y¶nelik eğitim, kurs, uzmanlık programları, seminer,sempozyum, konferans ve benzeri etkinlikler gerçekleştirmek ve destekle- mek.
	H4.4	Gençliğe y¶nelik yũrũtũlen ve desteklenen tarihi ve kũltũrel mirasımızı ta- nitici hareketlilik çalışmaları ile bilim, kũltũr ve sanat faaliyetlerini artırmak.
	H4.5	Gençlik alanında yapılan ve desteklenen inceleme, araştırma ve yayın sayı-sını artırmak.
	H4.6	Gençlerin g¶nũllũlũk faaliyetlerine katılımlarını teşvik etmek ve g¶nũllũlũk faaliyetlerini desteklemek.

A5		ũlkemiz kaynaklarını etkin kullanarak kaliteli, gũvenli, konforlu yurtlar ile gençlik vespor tesisleri yapmak.
	H5.1	Yeni yurtlar, gençlik merkezleri ve spor tesisleri yapmak.

A6		Gençlik ve spor alanlarında uluslararası gelişmeleri takip etmek suretiyle Bakanlı-đın uluslararası kurumlarla ilişkilerini ve iletişimini gũlendirmek; bu amaçla yurt içi ve yurt dışındaki uluslararası organizasyonları yũrũtmek, var olan organizasyon ve benzeri etkinliklere katılarak ũlkenin temsilini etkin bir Şekilde gerçekleştirmek.
-----------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	H6.1	Gençlik ve spor alanında iç ve dış paydaşlarla koordinasyon sağlayarak uluslararası faaliyetlerin düzenlenmesini sağlamak, nitelikli uluslararası organizasyonların ülkemizde yapılması ve sayısının artırılması için çalışmalar yürütmek.
--	-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HEDEF KARTLARI

Amaç (A1)	Proje ve faaliyetler ile gençlerin kişisel ve sosyal gelişimine katkı sağlamak.								
Hedef (H1.1)	Gençlik Merkezlerinin kapasitelerini geliştirerek etkinliğini artırmak.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1 Yerinde incelenen gençlik merkez sayısı	25	283	300	315	330	330	340	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.1.2 Gençlik merkezlerinde düzenlenen ana faaliyet türü sayısı	25	12	12	12	13	13	14	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.1.3 Gençlik merkezi üye sayısı	25	1.775.000	2.050.000	2.150.000	2.250.000	2.300.000	2.400.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.1.4 Gençlik merkezlerinin faaliyetlerine katılan genç sayısı	25	3.884.277	4.150.000	4.400.000	4.650.000	5.000.000	5.250.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü								

İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Personel Genel Müdürlüğü Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik lideri sayısının yetersiz olması. Gençlerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak uygulanacak programların tam olarak tespit edilememesi. İhtiyaç duyulan tesislerin zamanında tamamlanamaması.
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik merkezlerinde düzenlenen ana faaliyet türleri sayısı, üye sayısı ve katılan genç sayısı artırılacaktır. Gençlerin yetenekleri, hedefleri ve ilgi alanları dikkate alınarak sosyal, kültürel, sanatsal, bilimsel ve sportif faaliyetlere yönlendirilmek suretiyle yaşam kalitelerinin yükseltilmesine katkı sağlanacaktır. Genç girişimcilik teması altında diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılarak gençlere girişimcilik ruhu verilerek istihdamın sağlanmasına katkıda bulunulacaktır.
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> 426.000.000 TL
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> İzleme ve değerlendirme sisteminin etkinsizliği
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik merkezlerinin beşeri kaynak altyapısının gelişimini desteklemek.

Amaç (A1)	Proje ve faaliyetler ile gençlerin kişisel ve sosyal gelişimine katkı sağlamak.								
Hedef (H1.2)	Gençlik Kamplarının kapasitelerini geliştirerek, daha etkin bir yapıya kavuşturmak.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı

PG 1.2.1									
İnceleme yapılan Gençlik Kampı sayısı	45	20	25	30	33	37	40	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.2.2									
Gençlik kamplarında düzenlenen aktivite türü sayısı	15	21	23	25	26	28	30	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.2.3									
Kamplara katılan genç sayısı	30	120.000	125.000	130.000	135.000	140.000	145.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.2.4									
Kamplara katılan gençlerin memnuniyet oranı	10	87%	88%	89%	90%	91%	92%	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Personel Genel Müdürlüğü Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Kamp aktiviteleri güvenliğinin sağlanamaması. Kamp çıkış anket çalışmalarının gerçeği yansıtmaması. Kamp faaliyetlerinin (aktivite, gezi, seminer) gerçekleştirilememesi. 								

Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Gençlik kamplarının fiziki koşulları iyileştirilecektir, düzenlenen faaliyet sayısı ve katılan genç sayısı artırılabilecektir. • Gençlerin yetenekleri, hedefleri ve ilgi alanları dikkate alınarak sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere yönlendirilmek suretiyle yaşam kalitelerinin yükseltilmesine katkı sağlanacaktır. • Genç girişimcilik teması altında gençlere girişimcilik ruhu verilerek istihdamın sağlanmasına katkıdabulunulacaktır. • Çevreye duyarlı, doğa sevgisini yaşayan ve zamanını doğada geçirmeye hevesli bir gençlik için gençlik kamplarında çeşitli faaliyetler düzenlenecektir.
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> • 510.000.000 TL
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Gençlik kampı sayısının yetersiz olması. • Mevcut gençlik kamplarının bakım ve onarımının yapılmaması. • Çeşitli kurum ve kuruluşlarla işbirliğine gidilerek gençlik kamplarının etkin olmaması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Gençlik kamplarından faydalanan genç sayısının artırılması. • Gençlerin bedensel, zihinsel, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkı sağlanması. • Farklı kültürlerin bir arada olduğu, millî ve manevî değerlerin ön planda olduğu kaynaştırıcı kampların yapılması.

Amaç (A1)	Proje ve faaliyetler ile gençlerin kişisel ve sosyal gelişimine katkı sağlamak.									
Hedef (H1.3)	19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı ve Gençlik Haftası ile kültür ve sanat etkinliklerine ilişkin farkındalığı artırarak daha fazla gence ulaşmak.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.3.1										
Gençlik Haftası katılımcı sayısı	25	5.000	100.000	105.000	120.000	125.000	140.000	6 ayda	6 ayda bir	

								bir	
PG 1.3.2									
Düzenlenen ana faaliyet sayısı	2 5	4	5	5	6	6	7	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.3.3									
Düzenlenen kültür ve sanat etkinliği sayısı	2 5	356	445	445	445	445	445	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.3.4									
Kültür ve sanat etkinliklerine katılan genç sayısı	2 5	27.50 0	30.0 00	35.00 0	40.00 0	45.00 0	50.0 00	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Hava muhalefeti. • Güvenlik zafiyeti. • Koordinasyon eksikliği. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • 19 Mayıs Atatürk'ü Anma Gençlik ve Spor Bayramı ve Gençlik Haftası ile gençler arasında kültür ve sanat(tiyatro, Türk müziği, şiir okuma ve bilgi yarışmaları gibi) yarışmalarıyla gençlerin farkındalıkları artırılarak etkinliklerin tüm gençlere ulaşacak şekilde geniş katılımı gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. 								
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> • 45.000.000 TL 								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımın yetersiz kalması. • Yeterli sayıda faaliyet düzenlenmemesi. • Yeterli sayıda ülkenin temsilcilerinin olmaması. 								

İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Daha fazla tanıtım faaliyeti düzenlenmesi. • Sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapılması. • Gençlik Haftası'nın uluslararası düzeyde tanıtılması.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Amaç (A1)	Proje ve faaliyetler ile gençlerin kişisel ve sosyal gelişimine katkı sağlamak.								
Hedef (H1.4)	Yurt içi ve yurt dışında gençlere yönelik uluslararası faaliyetler düzenleyerek bunlara katılımı artırmak.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.4.1 Yurt içinde düzenlenen uluslararası faaliyet sayısı	25	20	25	30	35	40	42	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.4.2 Yurt dışında düzenlenen faaliyet sayısı	25	16	20	24	28	32	32	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.4.3 Yurt içinde düzenlenen uluslararası faaliyetlerde katılımcı sayısı	25	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000	4.200	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.4.4 Yurt dışında düzenlenen faaliyetlerde katılımcı sayısı	25	500	625	750	875	1.000	1.100	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü								

Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Katılımcı sayısının yetersiz olması. Ulusal ve uluslararası paydaş kurumlarla işbirliğinin gerçekleştirilememesi. Yaşanabilecek güvenlik sorunları.
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Gençlerin bireysel gelişimlerine katkı sağlamak, gençlerde tarih ve kültür bilincini artırmak adına yurtiçi ve yurtdışında gerçekleştirilen proje ve faaliyetlere etkin katılımları sağlanacaktır. Gençlerin suça, şiddete ve kötü alışkanlıklara yönelmelerini önlemek için paydaşlarla iş birliği yapmaksuretiyle faaliyetler düzenlenecektir. Gençlerin yetenekleri, hedefleri ve ilgi alanları dikkate alınarak sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere yönlendirilmek suretiyle yaşam kalitelerinin yükseltilmesine katkı sağlanacaktır.
Maliyet Tahmini	• 55.000.000 TL
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik çalışanlarının uluslararası alandaki bilgi eksikliği. Bütçe yetersizliği.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik çalışanlarının uluslararası gençlik çalışmaları alanında eğitilmesi. Daha fazla ülkeyle işbirliği yapılması. Daha fazla kaynak ayrılması.

Amaç (A1)	Proje ve faaliyetler ile gençlerin kişisel ve sosyal gelişimine katkı sağlamak.									
Hedef (H1.5)	Gençlerin sorun, ilgi, ihtiyaçları ve beklentilerini tespit edip çözüm üretmek için Sivil Toplum Kuruluşları ile daha etkin işbirliği yapmak.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.5.1								6		
İşbirliği yapılan Sivil Toplum Kuruluşu sayısı	35	80	100	110	125	135	150	6 ayda bir	6 ayda bir	

PG 1.5.2 Sivil Toplum Kuruluşuna verilen eğitim, seminer, çalıştay vb. sayısı	35	25	30	35	40	45	50	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.5.3 Sivil Toplum Kuruluşuna verilen eğitim, seminer, çalıştay vb. katılımcı sayısı	30	1.500	2.250	3.750	4.000	4.500	5.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Hazırlık aşamasında koordinasyon eksikliği. Hazırlıkların zamanında tamamlanamaması. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik için sunulacak hizmetler hususunda tüm paydaşlarla iş birliği yapılarak bu hizmetlerin hızlı, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi için katkı sağlanacaktır. 								
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> 7.500.000 TL 								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> İzleme ve değerlendirme sisteminin etkinsizliği. 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> STK'nın beşeri kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi. İzleme ve değerlendirme sisteminin yöneticilere ve çalışanlara farklı düzeylerde bilgi sunacak bir yapıda oluşturulması. 								

Amaç (A2)	Yükseköğrenim öğrencilerinin yaşam kalitesini yükseltecek şekilde güvenli, sağlıklı ve konforlu ortamlarda barınma ve beslenme hizmetlerinin kapsam ve niteliği ile finansal hizmet, süreç ve sistemlerini geliştirmek, etkinlik ve verimliliğini artırmak.								
Hedef (H2.1)	Yurt yatak kapasitesini artırmak.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi	Plan Dönemi Başlangıç	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı

	(%)	Değeri							
PG 2.1.1 Her yıl il bazında hazırlanacak yurt talep/arz analizi rapor sayısı	20	0	1	2	3	4	5	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 2.1.2 Yeni açılacak yurt yatak kapasitesi	80	680.000	50.000	100.000	150.000	180.000	210.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Yurtlarda iyileştirme ve düzenleme nedeniyle meydana gelebilecek kapasite düşüşleri. Kira sözleşmesinin sona ermesi, tahsis edilen binaların iade edilmesi, binaların ekonomik ömrünü tamamlaması, binalarda güçlendirme yapılması ve benzeri nedenlerle yurt ve blokların kapatılması. Yurt inşaatlarının eğitim-öğretim dönemine yetiştirilememesi. Yüklenici firmadan kaynaklı sorunlar veya arsanın yapılaşmaya uygun olmaması nedeniyle yer değişikliğine gidilmesi. Yapılaşma şartlarının uygun olmaması nedeniyle imar planı çalışmalarının uzun sürmesi. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> İhtiyaç önceliğine göre yapım, kiralama, ön protokol, devir vb. yöntemlerle yurt kapasitesi artırılabilecektir. 								
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> 10.000.000.000 TL 								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Talep eden bütün yükseköğrenim öğrencilere yurt imkanı sağlanamaması. 								

İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Artan öğrenci nüfusuna bağlı olarak artan yurt ihtiyacının karşılanabilmesi amacıyla yeni yurt yatırımlarının yapılması.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Amaç (A2)	Yükseköğrenim öğrencilerinin yaşam kalitesini yükseltecek şekilde güvenli, sağlıklı ve konforlu ortamlarda barınma ve beslenme hizmetlerinin kapsam ve niteliği ile finansal hizmet, süreç ve sistemlerini geliştirmek, etkinlik ve verimliliğini artırmak.								
Hedef (H2.2)	Yurtların konforunu artırarak öğrencilere kaliteli yaşam ortamları sunmak.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.2.1									
Yenilenen yurt yatak kapasite sayısı	35	1000	1000	1000	1000	1000	1000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 2.2.2									
Donatım malzemeleri yenilenen yurt kapasite sayısı	35	10.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 2.2.3									
Bakım onarımları yapılan yurt kapasitesi	30	100.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	• Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Meydana gelebilecek yurt ihtiyacı sonucunda model dönüştürülmesi. • Bakım-onarımın eğitim-öğretim dönemine yetiştirilememesi. • Kiralanan yurtların fiziksel yetersizlikleri. 								

Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yurt odaları ve binalarının fiziki, sosyal ve sportif imkânları iyileştirecek ve geliştirilecektir. • Öğrencilerin bilgiye kolay ve etkin ulaşımını sağlamak için gerekli iletişim kanallarının kurulması ve teknolojikalt yapı sağlanacaktır. • Mevcut yurtların bakım onarımları gerçekleştirilecektir.
Maliyet Tahmini	• 22.150.000.000 TL
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Çağın gereksinimlerine uygun olmayan yurt binalarının bulunması. • Bazı yurtlarda tefrişatın eskimiş olması.
İhtiyaçlar	• Öğrencilerin eğitimlerine yoğunlaşabilecekleri ve yurttan buldukları süre içerisinde iyi vakit geçirebilecekleri yaşam alanlarının oluşturulması.

Amaç (A2)	Yükseköğrenim öğrencilerinin yaşam kalitesini yükseltecek şekilde güvenli, sağlıklı ve konforlu ortamlarda barınma ve beslenme hizmetlerinin kapsam ve niteliği ile finansal hizmet, süreç ve sistemlerini geliştirmek, etkinlik ve verimliliğini artırmak.								
Hedef (H2.3)	Öğrencilerin sağlıklı ve dengeli beslenmelerine katkı sağlamak.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
G 2.3.1									
Beslenme yardımı yapılan öğrenci sayısı	35	680.000	+50.000	+100.000	+150.000	+180.000	+210.000	6 ayda bir	6 ayda bir
G 2.3.2									
İşletmelerde çalışanlara yönelik verilen kişi başı eğitim saati	35	0	-	5	10	15	20	6 ayda bir	6 ayda bir

PG 2.3.3 Yemekhane denetimi yapılan yurt sayısının kapasiteye oranı	30	0	%100	%100	%100	%100	%100	6 ay da bir	6 aydabir
Sorumlu Birim	• Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Diyetisyen ve gıda mühendisi kadrosunun verilmemesi. • Yemek hazırlanması ve sunumu süreçlerinde sağlık ve hijyen kurallarına uyulmaması 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kadrosu verilen diyetisyen ve gıda mühendisleri tarafından küçük işletme çalışanlarına eğitimler sunulacaktır. • Yurtlarda güvenli yemek hizmeti sunulması için gerekli önlemler alınacaktır. 								
Maliyet Tahmini	• 11.330.000.000 TL								
Tespitler	• Yemek üretimi ve sunumu ile ilgili olarak öğrencilerden gelen şikayetler								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Denetimlerin etkinliğinin artırılması. • Yeterli istihdamın sağlanması. 								

Amaç (A2)	Yükseköğrenim öğrencilerinin yaşam kalitesini yükseltecek şekilde güvenli, sağlıklı ve konforlu ortamlarda barınma ve beslenme hizmetlerinin kapsam ve niteliği ile finansal hizmet, süreç ve sistemlerini geliştirmek, etkinlik ve verimliliğini artırmak.								
Hedef (H2.4)	Kredi ve burs verme süreç ve imkânlarını iyileştirmek ve geliştirmek.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı

PG 2.4.1 Kredi ve burs desteklerinden yararlanan öğrenci sayısı (Kümülatif)	70	1.642.110	1.700.000	1.750.000	1.800.000	1.850.000	1.900.000	6 ayda bir	6 aydabir
PG 2.4.2 Finansal hizmet, süreç ve sistemlerini geliştirme ve etkinlik ve verimliliğini artırmak için yapılan proje sayısı (kümülatif)	30	0	2	4	6	8	10	6 ayda bir	6 aydabir
Sorumlu Birim	• Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Kredi ve burs hizmetinde yararlanılmasını engelleyen kısıtlamalar nedeniyle bazı öğrencilerin söz konusu hizmetlerden yararlanamaması • Geri ödeme sürecinde mevzuatta yer alan bazı düzenlemeler nedeniyle takibe düşmeleri 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kredi ve burs desteklerinin kolay ve hızlı bir şekilde sunulması için çalışmalar yürütülecektir. • Burs ve kredi işlemlerinde öğrencilerin önündeki bürokratik ve mevzuat engellerini kaldırmak ve daha fazla öğrencinin hizmete ulaşmasını kolaylaştırmak için çalışmalar yapılacaktır. • Kredi tahsilatları kolay ve hızlı bir şekilde yapılacaktır ve kolaylaştırıcı mevzuat geliştirme çalışmaları yürütülecektir. • Kredi geri ödemeleri muhasebeleştirme sistemi geliştirilecektir. • Borcunu ödemeyip, tahsilat için Gelir İdaresi Başkanlığına aktarılan borçluların iki kurum arasındaki entegrasyonlarının kolaylaştırılması sağlanacaktır. 								
Maliyet Tahmini	• 52.750.000.000 TL								

Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Başvuran her öğrenciye öğrenim hayatları boyunca kredi desteği sunulmakta, bununla birlikte ihtiyaç sahibine başarılı öğrencilere de burs imkânları sunmaktadır. Ancak çalışmaya başlayan, öğrenimine ara vermiş olan öğrenciler kredi veya burs imkanından yararlanamamaktadır. • Başvuran her öğrenciye mevzuat çerçevesinde öğrenim hayatları boyunca kredi desteği sunmakta olup, normal öğrenim süresinden iki yıl sonra kredi aldığı süre kadar zamanda alınan krediler tahsil edilmektedir. • Herhangi bir işte çalışmayan veya yüksek lisans ve doktora yapan öğrencilerin borçları ertelenebilmekte, ayrıca; askerlik görevi süresince de borçlar ertelenebilmektedir.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kredi ve burs çeşitliliğinin artırılmasıyla öğrencilere öğrenimleri sürecinde ihtiyaç duydukları destek sağlanacaktır.

Amaç (A2)	Yükseköğrenim öğrencilerinin yaşam kalitesini yükseltecek şekilde güvenli, sağlıklı ve konforlu ortamlarda barınma ve beslenme hizmetlerinin kapsam ve niteliği ile finansal hizmet, süreç ve sistemlerini geliştirmek, etkinlik ve verimliliğini artırmak.									
Hedef (H2.5)	Vergi muafiyeti tanınan vakıf ve kamu yararına çalışan derneklere ait yükseköğrenim yurtlarındaki öğrencilere beslenme ve barınma yardımı yapmak.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporla- ma Sıklığı	1
PG 2.5.1										
Vergi muafiyeti tanınan vakıf ve kamu yararına çalışan derneklere ait yükseköğrenim yurtlarındaki öğrencilerden barınma yardımı yapılan öğrenci sayısı	50	0	40.000	42.000	45.000	48.000	50.000	6 ayda bir	6 ayda bir	

PG 2.5.2 Vergi muafiyeti tanınan vakıf ve kamu yararına çalışan derneklere ait yükseköğrenim yurtlarındaki öğrencilerden beslenme yardımı yapılan öğrenci sayısı	50	0	24.000	28.000	32.000	36.000	28.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	• Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri								
Riskler	• Ödenek miktarının hedeflenen öğrenci sayısını karşılamaması.								
Stratejiler	• Vergi muafiyeti tanınan vakıf ve kamu yararına çalışan derneklere ait yükseköğrenim yurtlarındaki öğrencilerden beslenme ve barınma yardımı yapmak.								
Maliyet Tahmini	•1.178.000.000 TL								
Tespitler	• Yurt ihtiyaçlarının karşılanmasında kamuya yararlı vakıf ve derneklerin kapasitelerinden öğrencilerinyararlandırılması								
İhtiyaçlar	•Yurt ihtiyacı olan yerlerde öğrencilerin barınma ihtiyaçlarının karşılanmasında Bakanlığımız çalışmalarınadestek olunması								

Amaç (A2)	Yükseköğrenim öğrencilerinin yaşam kalitesini yükseltecek şekilde güvenli, sağlıklı ve konforlu ortamlardabarınma ve beslenme hizmetlerinin kapsam ve niteliği ile finansal hizmet, süreç ve sistemlerini geliştirmek, etkinlik ve verimliliğini artırmak.								
Hedef (H2.6)	Yurtlarda sunulan eğitim, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin niteliğini artırmak ve öğrencilerin gelişimleri-ne katkı sağlamak								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı

PG 2.6.1 Yurtlarda yapılan eğitim faaliyetlerine katılan öğrenci sayısı	30	369.682	407.574	427.953	449.351	471.818	495.409	6 ayda bir	6 ayda bir
PG-2.6.2 Yurtlarda yapılan sosyal, kültürel faaliyetlere katılan öğrenci sayısı	30	873.290	962.802	1.010.942	1.061.489	1.114.564	1.170.292	6 ayda bir	6 ayda bir
PG-2.6.3 Turnuva ve sportif faaliyetlere katılan öğrenci sayısı	25	69.114	76.198	80.008	84.008	88.209	92.619	6 ayda bir	6 ayda bir
PG-2.6.4 Öğrencileri kötü alışkanlıklardan korumak amacıyla uyuşturucu madde bağımlılığı ve tütünle mücadele faaliyeti yapılan yurt sayısı	5	349	824	905	944	991	1.020	6 ayda bir	6 ayda bir
PG-2.6.5 Vergi bilinci ve sosyal güvenlik konularında farkındalık oluşturma faaliyeti yapılan yurt sayısı	5	122	162	162	162	162	162	6 ayda bir	6 ayda bir

PG-2.6.6 Çevrenin korunması ve verimliliğin artırılmasıyla ilgili eğitimlere katılan öğrenci sayısı	5	680.000	+50.000	+100.000	+150.000	+180.000	+210.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	• Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Sınırsız internet hizmeti verilmesinin öğrencilerin faaliyetlere katılımını engellemesi • Üniversitelerin benzer faaliyetler düzenlemesi 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Akademi eğitim faaliyetleri • Sosyal kültürel faaliyetler • Sportif faaliyetler • Kötü alışkanlıklardan korunmak amacıyla madde bağımlılığı ve tütünle mücadele faaliyeti • Vergi bilinci ve sosyal güvenlik konularında farkındalık oluşturma faaliyeti 								
Maliyet Tahmini	• 450.000.000 TL								
Tespitler	• Yurtlarda barınan öğrencilere, zamanlarını en verimli şekilde değerlendirmelerini sağlamak, bedensel, zihinsel ve kültürel yönden gelişimlerine destek vermek amacıyla sosyal, kültürel ve sportif faaliyet imkânları sunulmaktadır. Bu faaliyetlerin bazılarında katılım oranı düşüktür. Ayrıca; bazı yurtlar fiziksel yetersizlik nedeniyle, gerekli olan faaliyetleri düzenleyememektedir.								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Yurtlarda verilen eğitim, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin içeriğinin geliştirilmesi ve öğrencilerin istekleri göz önünde bulundurularak çeşitlendirilmesi katılım oranlarını artıracaktır. • Düzenlenecek olan eğitim, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler için gerekli olan fiziksel imkânların da planlı bir şekilde giderilmesi gerekmektedir. 								

Amaç (A3)	Spor hizmet ve faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ile uluslararası alanda sportif başarıların artırıl-masını sağlamak.									
Hedef (H3.1)	Vatandaşların spor tesislerinden daha fazla yararlanmasını sağlamak.									
Performans Göstergeleri	He-defe Etkisi (%)	Plan Döne-mi Başlan-gıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Rapor-lama Sıklığı	
PG 3.1.1										
Spor tesisleri-nin gün içerisinde açık olduğu süre	35	12 saat	14 saat	16 saat	18 saat	20 saat	24 saat	6 ayda bir	6 aydabir	
PG 3.1.2										
Toplam sporcu sayısı	30	8.300.000	9.000.000	10.000.000	11.000.000	12.500.000	15.000.000	6 ayda bir	6 aydabir	
PG 3.1.3										
Tesislerden yararlanan kişi sayısı	35	8.500.000	10.000.000	11.000.000	12.500.000	14.000.000	15.000.000	6 ayda bir	6 aydabir	
Sorumlu Birim	• Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Tesislerin işletme giderlerindeki artış. • Tesis kullanım oranlarının ölçülememesi. 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Spor tesislerinin 24 saat açık kalması amacıyla personel istihdamı sağlanacaktır. • Halkın spor yapma alışkanlığının geliştirilmesine yönelik çalışmalar arttırılacaktır. • Tesis kullanımına ilişkin yazılım geliştirilecektir. 									
Maliyet Tahmini	• 600.000.000 TL									
Tespitler	• İzleme ve değerlendirme sisteminin etkisizliği.									

İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Spor tesislerinde personel istihdamının artırılması ve cari giderlerinin karşılanması.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Amaç (A3)	Spor hizmet ve faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ile uluslararası alanda sportif başarıların artırılmasını sağlamak.								
Hedef (H3.2)	Öğrencilerin en az bir spor branşında lisanslı olarak spor yapmasını sağlamak.								
Performans Göstergeleri	He- defe Etkisi (%)	Plan Döne- mi Başlan- gıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	izleme Sıklığı	Rapor- lama Sıklığı
PG 3.2.1									
Okul sporlarında faaliyet yapılan branş sayısı (Kümülatif)	25	54	56	58	60	62	63	6 ayda bir	6 aydabir
PG 3.2.2									
Okul sporlarına katılan toplam öğrenci sayısı	50	2.214.651	2.500.000	2.750.000	3.250.000	3.750.000	4.250.000	6 ayda bir	6 aydabir
PG 3.2.3									
Okul sporlarına katılan toplam okul sayısı	25	22.104	25.000	27.500	30.000	33.000	36.000	6 ayda bir	6 aydabir
Sorumlu Birim	Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim sisteminde spora ayrılan zamanın yetersiz oluşu. Velilerin bir kısmının, sporu öğrencilerin eğitim hayatına engel olarak değerlendirmesi. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Milli Eğitim Bakanlığı ile öğrencilerin spor yapmasına yönelik koordinasyon sağlanacaktır. 								

	<ul style="list-style-type: none"> • Beden eğitimi öğretmenlerine sportif faaliyetler için destek sağlanacaktır. • Bakanlığımız bünyesinde çalışan antrenörler okullarda görevlendirilecektir.
Maliyet Tahmini	• 500.000.000 TL
Tespitler	• Öğrencilerin sportif faaliyetlere yeterli düzeyde katılmaması.
İhtiyaçlar	• Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında etkin koordinasyonun sağlanması.

Amaç (A3)	Spor hizmet ve faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ile uluslararası alanda sportif başarıların artırılmasını sağlamak.								
Hedef (H3.3)	Engellilerin sportif faaliyetlere aktif katılımını artırmak.								
Performans Göstergeleri	He- defe Etkis i(%)	Plan Döne- mi Başlan- gıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzlem e Sıklığı	Rapor -lama Sıklığı
PG 3.3.1 Engelli spor- culara hizmet vermek üzere eğitilen antre-nör sayısı	25	3.000	2.000	3.000	4.000	4.000	4.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.3.2 Engelli bireylerin spor tesislerine ulaşımı için tahsis edilen araç sayısı (Kümülatif)	25	60	160	200	220	240	250	6 ayda bir	6 ayda bir

PG 3.3.3										
Engellilere hizmet veren sporkulübü sayısı	25	1.707	2.000	2.350	2.750	3.200	3.700	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG 3.3.4										
Engelli sporcusayısı	25	42.638	60.000	80.000	100.000	125.000	150.000	6 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	• Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri									
Riskler	• Engelli bireylerin sportif katılımının yeterli olmaması.									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Engelli bireylerin spor tesislerine ulaşımı sağlanacaktır. Antrenörlere, engelli bireylere hizmet verebilmesi amacıyla gerekli eğitim verilecektir. Engelli bireylere hizmet veren spor kulüplerine verilen destekler artırılabilecektir. 									
Maliyet Tahmini	• 100.000.000 TL									
Tespitler	• Engelli bireylere özgü sportif projelerin yetersiz olması.									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik ve Spor Bakanlığı, yerel yönetimler, spor kulüpleri ve engellilere hizmet veren spor federasyonları arasında işbirliği ve koordinasyon güçlendirilmesi. Engelli bireylere özgü faaliyetlerin artırılması. 									

Amaç (A3)	Spor hizmet ve faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ile uluslararası alanda sportif başarıların artırılmasını sağlamak.									
Hedef (H3.4)	Spor kulüplerinin yapısını güçlendirmek.									
Performans Göstergeleri	He- defe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Ra- porla- ma Sıklığı	

PG 3.4.1 Amatör spor kulüplerine ayni ve nakdi yapılması	50	50.000.000	60.000.00	75.000.00	95.000.00	120.000.00	150.000.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.4.2 Amatör spor kulübü sayı	50	14.964	16.00	17.500	19.500	22.000	25.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	• Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Riskler	• Yeterli kaynak bulunamaması.								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Spor kulüplerinin kurumsallaşmasına katkı sağlamak amacıyla gerekli mevzuat düzenlemesi yapılacaktır. • Faal spor kulüpleri ayni ve nakdi yönden desteklenecektir. 								
Maliyet Tahmini	• 550.000.000 TL								
Tespitler	• Spor kulüplerinin profesyonel bir şekilde yönetilmemesi.								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Spor kulüplerinin yapısının kurumsallaşması amacıyla gerekli mevzuat düzenlemesinin yapılması. • Faal kulüplerin desteklenmesi amacıyla ihtiyaç duyulan mali kaynak. 								

Amaç (A3)	Spor hizmet ve faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ile uluslararası alanda sportif başarıların artırılmasını sağlamak.								
Hedef (H3.5)	Yetenekli sporcuları tespit etmek ve spora yönlendirilmelerini sağlamak.								
Performans Göstergeleri	Her defeye Etkisi(%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı

PG 3.5.1 Yetenek taramasından geçirilen öğrenci/genç sayısı	50	1.000.000	2.500.000	4.000.000	5.500.000	7.000.000	8.500.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.5.2 Yetenek taraması sonucu spora başlatılan öğrenci/genç sayısı	50	50.000	250.000	400.000	550.000	700.000	850.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	• Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> • Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri • Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Yetenek tespiti yapılan öğrencilerin spora yönlendirilmesine yönelik sistemin tam olarak işlememesi. • Velilerin spor faaliyetlerini desteklememesi. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Sportif yetenek taramasını erken yaşlardan başlayarak genişletilecektir. • Yetenekli çocuk ve gençlerin uygun spor branşlarına yönlendirilmesi sağlanacaktır. 								
Maliyet Tahmini	• 20.000.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Okullarda spora gerekli önemin verilmemesi. • Okullardaki spor tesislerinin yetersiz olması. 								
İhtiyaçlar	• Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında koordinasyonun sağlanması.								

Amaç (A4)	Gençlerin beklenti ve ihtiyaçları ile gençlik ve spor alanında yapılacak araştırmalar doğrultusunda gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını artırmak amacıyla eğitimler, projeler ile çalışmalarını düzenlemek ve desteklemek.									
Hedef (H4.1)	Gençlik ve spor alanına ilişkin uygulanan proje ve çalışmalar ile katılımcı ve faydalanıcı genç sayısını artırmak.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.1.1										
Gerçekleştirilen proje sayısı	50	6	10	11	12	13	14	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.1.2										
Proje ve çalışmaların yararlanan genç sayısı	40	240.000	245.000	250.000	255.000	260.000	265.000	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.1.3										
Katılımcılara verilen yaygın eğitim süresi	5	144 saat	150 saat	155 saat	160 saat	165 saat	170 saat	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.1.4										
Yaygın eğitimlerde yararlanan genç sayısı	5	15.000	20.000	21.000	22.000	23.000	24.000	6 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	•Bakanlık Birimleri									

Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Projeye başvuran katılımcıların son anda vazgeçmesi. • Tedarikçi ve paydaşlardan kaynaklı aksaklıklar. • Projede yaşanan aksaklıklardan dolayı kurum itibarının zedelenmesi ve prestij kaybı yaşanması. • Kültürel veya sosyal uyumsuzluk.
Stratejiler	• Gençliğin çok yönlü gelişimiyle ilgili gönüllülük, hareketlilik, eğitim vb. temaların bir arada bulunduğu proje ve çalışmalar, dezavantajlı gençlere öncelik verilmek suretiyle yürütülecektir.
Maliyet Tahmini	• 235.000.000 TL
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Genç nüfusun her geçen gün artması, ilgi alanları, ihtiyaç ve beklentilerin çeşitlenmesinden dolayı tüm gençlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak proje ve faaliyetlerin uygulanmasının zorlaşması. • Projeleri uygulayacak yetişmiş insan kaynağının yetersiz olması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Gençlerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik projeksiyonlar yapılması. • Gençlik ve spor alanında yetişmiş insan kaynağının artırılması.

Amaç (A4)	Gençlerin beklenti ve ihtiyaçları ile gençlik ve spor alanında yapılacak araştırmalar doğrultusunda gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını artırmak amacıyla eğitimler, projeler ile çalışmaları düzenlemek ve desteklemek.								
Hedef (H4.2)	Gençlik ve spor alanına ilişkin paydaşlar tarafından sunulan projeleri desteklemek ve etkinliğini artırmaya yönelik çalışmalar yürütmek.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.2.1 Desteklenen proje sayısı	40	1445	1450	1500	1550	1600	1650	6 ayda bir	6 ayda bir

PG 4.2.2 Paydaşlara verilen eğitim sayısı	15	2	3	3	3	3	3	3	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.2.3 Kontrolör - lere verilen eğitim sayısı	15	3	3	3	3	3	3	3	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.2.4 Desteklenen projelerden yararlanan genç sayısı	30	750.000	775.000	800.000	825.000	850.000	875.000	875.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	•Bakanlık Birimleri									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Proje yürütücüsünün Uygulama Kılavuzunda belirlenen usul ve esaslara aykırı hareket etmesi. • Desteklenmesi uygun görülen projelerin proje yürütücüleri tarafından çeşitli sebeplerle uygulamaya konulmaması. 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Gerçekleştirilen proje ve çalışmalarla toplumun farklı sosyo-ekonomik katmanlarında yaşayan gençlere ulaşılacak, böylelikle gençlerin bireysel ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunulacak ve karar alma süreçlerine katılımları artırılabilecektir. • Gençlerin ilgi alanlarına yönelik ve beklentilerini karşılayacak nitelikte projeler desteklenecektir. • Koordinasyon, değerlendirme ve denetleme faaliyetleriyle, yapılan proje ve 									

	<p>çalışmalar etkili ve verimli bir şekilde uygulanacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasiteleri güçlendirilecektir. • Alanda faaliyet gösteren paydaşlarla daha etkin işbirliği geliştirilecektir.
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> • 250.000.000 TL

Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Dezavantajlı gençlere yeterince ulaşamıyor olması. • Gençlerin bağımlılık konusunda yeterince bilgilendirilmemiş ve bilinçlendirilmemiş olması. • Kültürel ve ekonomik farklılıkların, gençlerin iletişimde ve bir araya gelmelerindeki engelleyici etki oluşturması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik, coğrafi ve kültürel farklılıklar ya da fiziksel ve/veya zihinsel engelleri nedeniyle dezavantajlı durumda olan gençlerin hayatlarının kolaylaştırılması, durumlarının iyileştirilmesi ve sosyal hayata katılımlarının artırılması. • Gençlerin demokratik yaşama katılımının ve aktif yurttaşlık bilincinin teşvik edilmesi. • Desteklenen Projelerin etkilerinin ölçülmesine yönelik çalışmalar yapılması. • Gençlerin bağımlılık konusunda bilgilendirilmesi, bağımlılıkla mücadeleye katkı sağlanması. • Desteklenen Projelerden kaynaklanan iş yükü ile uyumlu, projelerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini ve izlenmesini sağlayacak nitelikte ve nicelikte bir personel yapısının oluşturulması. • Kültürel ve ekonomik farklılıkların, gençlerin iletişimde ve bir araya gelmelerindeki engelleyici etkisinin ortadan kaldırılması, kültürel farklılıkların birleştirici bir vasıta olarak kullanılması.

Amaç (A4)	Gençlerin beklenti ve ihtiyaçları ile gençlik ve spor alanında yapılacak araştırmalar doğrultusunda gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını artırmak amacıyla eğitimler, projeler ile çalışmalarını düzenlemek ve desteklemek.
Hedef (H4.3)	Eğitim, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri kapsamında gençlik alanında çalışanlara ve gençlere yönelik eğitim, kurs, uzmanlık programları, seminer,

	sempozyum, konferans ve benzeri etkinlikler gerçekleştirmek ve desteklemek.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.3.1 Gerçekleştirilen ve desteklenen eğitim sayısı	30	45	45	50	53	55	61	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir
PG 4.3.2 Eğitim çeşitliliği sayısı	20	15	15	16	19	20	23	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir
PG 4.3.3 Eğitime katılan genç sayısı	30	12.000	15.000	20.000	22.000	25.000	30.000	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir
PG 4.3.4 Eğitime katılan gençlik çalışanı sayısı	20	600	2.500	2.600	2.800	3.000	3.200	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Eğitime hazırlık aşamasında yaşanabilecek gecikmeler. Eğitimlerin yeterince duyurulamaması. Raporlamaya esas olacak sağlıklı bilgilerin toplanamaması. Görsel ve İşitsel Yapımların zamanında hazırlanamaması. 								
	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik alanında çalışanlara ve gençlere yönelik kişisel, mesleki ve sosyal eğitim programları ile rehberlik ve danışmanlık hizmetleri 								

Stratejiler	<p>yapılacak ve desteklenecektir. Bu kapsamda, eğitim programları ile rehberlik ve danışmanlık hizmetlerine ilişkin müfredat çalışmaları yapılacak ve eğitim modülleri oluşturulacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> Gençlik merkezlerinde ve gençlik kamplarında gençlere yönelik faaliyet gösteren liderlerin yetiştirilmesi amacıyla teorik ve pratik olarak eğitimler verilecektir. Bakanlık bünyesinde çalışanlara yönelik Bağımlılıkla Mücadele Farkındalık Eğitimleri verilecektir. Gençlerin eğitim, bilim, kültür, sanat ve tarihe ilgisini artırmaya yönelik ihtiyaç duyulan kamu spotu, tanıtım ve reklam filmi, animasyon, video, kurgu montaj, ses, görsel, eğitsel oyun, etkileşimli içerik ve benzeri materyaller ile grafik ve web tasarımları hazırlanacaktır.
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> 20.000.000 TL
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Gençlere yönelik eğitim programları ile rehberlik ve danışmanlık hizmetleri mekanizmalarının eksikliği. Dezavantajlı grupların (engelli, göçmen, terör mağduru vb.) toplumsal yaşama etkin şekilde katılımsağlayamaması. Gençlerin madde bağımlılığı ve sağlığa zararlı alışkanlıklardan korunmasına yönelik çalışmaların yetersizliği.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Gençlere yönelik kişisel, mesleki ve sosyal eğitim programları ile etkin rehberlik ve danışmanlık hizmetleri tasarlanması, hazırlanması/hazırlatılması. Eğitim programları ile rehberlik ve danışmanlık hizmetlerine ilişkin müfredat çalışmaları yapılması ve eğitim modülleri oluşturulması. Gençliğin gelişimine katkı sağlamak amacıyla yurt içi ve yurt dışında gençlere yönelik eğitim planları ile rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin gerçekleştirilmesi. Dezavantajlı gençlerin toplumsal yaşama katılımlarını sağlayacak etkin eğitim, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin sunulması. Gençlerin madde bağımlılığı ve sağlığa zararlı alışkanlıklardan korunmasına yönelik tedbirlerin alınması.

Amaç (A4)	Gençlerin beklenti ve ihtiyaçları ile gençlik ve spor alanında yapılacak araştırmalar doğrultusunda gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını artırmak amacıyla eğitimler, projeler ile çalışmaları düzenlemek ve destek-lemek.								
Hedef (H4.4)	Gençliğe yönelik yürütülen ve desteklenen tarihi ve kültürel mirasımızı tanıtıcı hareketlilik çalışmaları ile bilim,kültür ve sanat faaliyetlerini artırmak.								
Performans Göstergel eri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.4.1									
Yürütülen hareketlilik, bilim, kültür ve sanat faaliyeti sayısı	35	20	22	24	25	27	30	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir
PG 4.4.2									
Desteklenen hareketlilik, bilim, kültür ve sanat faaliyeti sayısı	35	3	4	4	5	5	6	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir
PG 4.4.3									
Katılımcı sayısı	30	70.000	77.000	84.000	90.000	95.000	100.000	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü								

İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Programın hazırlık ve uygulama aşamasında aksaklıkların yaşanması. Organizasyon duyurusunun yeterli düzeyde yapılamaması. Raporlamaya esas olacak bilgilerin toplanamaması. Görsel ve İşitsel Yapımların hedef kitlesinin yanlış belirlenmesi.
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik festivalleri ve bilim, kültür ve sanat etkinlikleri düzenlenecektir. Yurt dışında yaşayan gençlerin ülkemizin kültür ve geleneği ile buluşmaları ve yaşadıkları ülkelerde siviltoplum faaliyetlerine daha fazla katılımlarını sağlamak amacıyla programlar düzenlenecektir. Yurtdışında ve yurtdışında bilimsel, kültürel ve sanatsal etkinlikler takip edilerek, ilgili birimlerle ve kamuoyuyla paylaşılacaktır. Dezavantajlı gençlerin toplumsal uyumu için dijital ve sosyal alanlarda etkinlikler düzenlenecektir. Nefret söylemi bağlamında başta İslam karşıtlığı (İslamofobi) ile mücadele olmak üzere farkındalık çalışmaları yürütülecektir.
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> 20.000.000 TL

Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Milli, manevi, tarihi ve kültürel değerlerimizin yurt içindeki ve yurtdışındaki gençlerimize yeterince benimsetilememiş olması. Gençlerin serbest zamanlarını etkin şekilde kullanmalarının öneminin yeterince vurgulanamaması. Sosyal ve kültürel faaliyetler alanında görsel ve işitsel yapımların eksikliği.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Gençliğin gelişimine katkı sağlamak amacıyla tarih, bilim, kültür, sanat vb. alanlarda çalışmalar ve organizasyonlar planlanması, gerçekleştirilmesi veya desteklenmesi. Gençlikle ilgili organizasyon, fuar, müze, sergi, bilim merkezi, konser, söyleşi, seminer, panel, çalıştay, sempozyum, bilimsel, kültürel ve sanatsal etkinliklere katılım sağlanması ve yapılan çalışmaların kamuoyu ile paylaşılması. Milli, manevi, tarihi ve kültürel değerlerin araştırılması, gençlere benimsetilmesi ve yaşatılmasına yönelik çalışmaların yapılması. Gençler arasında kültürel etkileşimin sağlanması için ulusal ve uluslararası kuruluşlar ile işbirliği içerisinde sosyal ve kültürel projelerin planlanması,

	hazırlanması ve yürütülmesi.									
	<ul style="list-style-type: none"> Gençlerin eğitim, bilim, kültür, sanat ve tarihe ilgisini artırmaya yönelik ihtiyaç duyulan kamu spotu, tanıtım ve reklam filmi, animasyon, video, kurgu montaj, ses, görsel, eğitsel oyun, etkileşimli içerik ve benzeri materyal-ler ile grafik ve web tasarımları hazırlanması veya hazırlanması. 									
Amaç (A4)	Gençlerin beklenti ve ihtiyaçları ile gençlik ve spor alanında yapılacak araştırmalar doğrultusunda genç-lerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını artırmak amacıyla eğitimler, projeler ile çalışmalarını düzenlemek ve desteklemek.									
Hedef (H4.5)	Gençlik alanında yapılan ve desteklenen inceleme, araştırma ve yayın sayısını artırmak.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.5.1										
Yapılan/desteklenen inceleme sayısı	15	60	70	75	80	82	85	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir	
PG 4.5.2										
Yapılan/desteklenen araştırma sayısı	25	3	5	5	5	5	5	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir	
PG 4.5.3										
Yapılan/desteklenen yayın sayısı	45	70	85	100	110	120	125	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir	
PG 4.5.4										
Yapılan/desteklenen görsel ve işitsel yayım sayısı	15	2	2	3	4	5	6	Her faaliyet sonrasında	6 ayda bir	V
Sorumlu Birim	Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü									

İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Araştırma ve inceleme konusunun doğru seçilememesi. Hazırlık çalışmalarının planlandığı gibi yürütülememesi Araştırma ve incelemenin planlanan süre içinde gerçekleştirilememesi. Görsel ve İşitsel Yapımların zamanında hazırlanamaması.
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Yurtiçi ve yurtdışında gençliği ilgilendiren alanlarda araştırma ve incelemeler yapılması tasarlanacaktır. Gençliğin gelişimine katkı sağlamak amacıyla eğitim, kültür ve sosyal alanlarda işitsel ve görseldokümanların basım ve yayımı yapılacaktır. Bakanlığın görev alanı ile ilgili yayınlar yapılması, yaptırılması ve bunların takip edilmesi sağlanacaktır. Gençlik temalı kısa film, film ve animasyon çalışmaları yapılacaktır. Gençlik Spor Veri Tabanı kurularak gençlere ait verilerin bütünlüğü sağlanacak ve takibi yapılacaktır.
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> 15.000.000 TL
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Gençlere ilişkin yeterli istatistiki bilginin olmaması. Gençliğe ilişkin yapılan incelemelerin, araştırmaların ve yayınların takip edilmesi, değerlendirilmesi ve paylaşılmasının yeterli seviyede olmaması. Gençliğe ilişkin nitelikli yayınların ihtiyacı karşılamaması. Araştırma ve yayın alanlarında görsel ve işitsel yapım eksikliği.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Gençliğe yönelik strateji ve politikalarının belirlenmesinde kullanacağı temel göstergelerin yer aldığı bilimsel bilgi ve istatistiki bilgilerden oluşan bir gençlik veri tabanı sisteminin kurulması. Gençliğe ilişkin yurt içinde ve yurt dışında inceleme ve araştırma yapılması ve sonuçlarının ilgili kurum ve kuruluşlar ile paylaşılması. Gençlerin ilgisini artırmaya yönelik eserlerin hazırlanması. Gençliğe ilişkin her türlü basılı, sesli, görüntülü ve süreli yayınların hazırlanması/hazırlatılması ve yapılması/yaptırılması.

Amaç (A4)	Gençlerin beklenti ve ihtiyaçları ile gençlik ve spor alanında yapılacak araştırmalar doğrultusunda gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını artırmak amacıyla eğitimler, projeler ile çalışmalarını düzenlemek ve desteklemek.								
Hedef (H4.6)	Gençlerin gönüllülük faaliyetlerine katılımlarını teşvik etmek ve gönüllülük faaliyetlerini desteklemek.								
Performans Göstergeleri	He- defe Etki si (%)	Plan Dönemi Başlang ıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzlem e Sıklı ğ	Raporla ma Sıklığı
PG 4.6.1 Gerçekleşti- ri- len gönüllülük faaliyeti sayısı	30	10	10	10	10	10	10	6 Ayd abir	6 ayda bir
PG 4.6.2 Gönüllülük faaliyetlerin de n yararlanan genç sayısı	30	140.00 0	142.00 0	143.00 0	144.0 00	145.0 00	150.00 0	6 Ayd abir	6 ayda bir
PG 4.6.3 Gönüllülük portalına üye olan bireysel üye sayısı	20	78.660	100.00 0	120.00 0	140.0 00	160.0 00	180.00 0	He ray	6 ayda bir
PG 4.6.4 Gönüllülük portalına üye olan kurumsal üye sayısı	20	1.630	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800	He ray	6 ayda bir
Sorumlu Birim	• Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü								

İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Gönüllülük ilanlarının gönüllülük faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine imkan verecek nitelikte bilgi içermemesi. Gönüllülük ilanlarının yeterince duyurulmaması. Gönüllülük faaliyetinin etkin şekilde uygulanmaması. Faaliyetin ve katılımcıların performansının yeterince değerlendirilememesi.
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Kişinin topluma faydalı olma isteğiyle fiziksel gücünü, zamanını, bilgi birikimini, yeteneğini ve tecrübelerini herhangi bir beklentisi olmaksızın kendi iradesi ile kullanabilmesi amacıyla eğitimler verilecektir. Gönüllü gençler ile gönüllü arayan kuruluşlar web sitesi aracılığıyla buluşturulacaktır.
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> 1.500.000 TL
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Gönüllülük kültürü eksikliği. Yürütülen gönüllülük faaliyetlerinin tek çatı altında toplanmasının gerekliliği. Gönüllü kuruluşlara ilişkin güven sorununun bulunması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Gençlerin gönüllülük faaliyetlerine olan katılımlarının artırılması. Gönüllü olma önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik eğitim faaliyetleri/programları gerçekleştirilmesi. Gönüllülük faaliyetlerini özendirecek çalışmalar yapılması. Gençlerin ve sivil toplum kuruluşlarının gönüllülük çalışmalarının ve faaliyetlerinin desteklenmesi.

Amaç (A5)	Ülkemiz kaynaklarını etkin kullanarak kaliteli, güvenli, konforlu yurtlar ile gençlik ve spor tesisleri yapmak.								
Hedef (H5.1)	Yeni yurtlar, gençlik merkezleri ve spor tesisleri yapmak.								
Performans Göstergesi	He- defe Etki si	Plan Dönemi Başlang ıç	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzlem e Sıklı	Raporla ma

ri	(%)	Değeri						ğı	Sıklığı
PG 5.1.1 Yapılacak yurt yatak kapasite- si sayısı	35	680.000	50.000	100.000	150.000	180.000	210.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.1.2 Yapılacak spor tesisi sayısı	35	3.567	48	80	65	50	53	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.1.3 Yapılacak gençlik merkezi sayısı	30	283	17	15	15	0	10	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> • Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü • Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü • Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Uygun arsa temin edilememesi. • Yeterli kaynak bulunamaması 								
Stratejiler	• Doğru planlamayla ihtiyaç duyulan bölgelere ihtiyaç duyulan tesislerin yapılması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 7.500.000.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Yükseköğrenim öğrencilerinin yurt talebinin tamamının karşılanamaması. • Halkın spora olan ilgisinin artmasıyla tesis sayısının yetersiz kalması. 								
İhtiyaçlar	• Yeni tesislerin yapımı ile mevcutların bakım ve onarımının yapılması.								

Amaç (A6)	Gençlik ve spor alanlarında uluslararası gelişmeleri takip etmek suretiyle Bakanlığın uluslararası kurumlarla ilişkilerini ve iletişimini güçlendirmek; bu amaçla yurt içi ve yurt dışındaki uluslararası organizasyonları yürütmek, var olan organizasyon ve benzeri etkinliklere katılarak ülkenin temsilietkin bir şekilde gerçekleştirmek.									
Hedef (H6.1)	Gençlik ve spor alanında iç ve dış paydaşlarla koordinasyon sağlayarak uluslararası faaliyetlerin düzenlenmesini sağlamak, nitelikli uluslararası organizasyonların ülkemizde yapılması ve sayısının artırılması için çalışmalar yürütmek.									
Performans Göstergeleri	He- defe Etkis i(%)	Plan Döne mi Başl angıç Değe ri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	izleme Sıklığı	Raporla ma Sıklığı	
PG 6.1.1 İşbirliği yapılan uluslararası kurum, kuruluş ve ülke sayısı	30	-	30	30	30	30	30	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG 6.1.2 Uluslararası toplantı ve etkinliklere katılım sayısı	30	-	20	20	20	20	20	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG 6.1.3 Uluslararası kuruluşlar ve yabancı ülkelerle ortaklaşa düzenlenen faaliyet sayısı	30	-	15	15	15	15	15	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG 6.1.4 Çevirisi yapılan belge ve sayfa sayısı	10	-	1,5 milyon karakter	1,5 milyon karakter	1,5 milyon karakter	1,5 milyon karakter	1,5 milyon karakter	6 ayda bir	6 ayda bir	

Sorumlu Birim	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> • Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü • Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü • Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü • Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası alanda yaşanabilecek istikrarsızlıklar sebebiyle anlaşmaların uygulanmasının gecikmesi. • Uluslararası etkinlikleri takip edecek yetkinlikte yeterli kadar personel bulunmaması. • Uluslararası metinleri çevirecek personel sayısının yetersiz olması
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Bakanlığın uluslararası düzeyde etkinliğini ve görünürlüğünü artırmaya yönelik olarak uluslararası kurum ve kuruluşların gençlik ve spor alanında gerçekleştirdiği faaliyet ve etkinliklerde Bakanlığın temsili sağlanacak, ülkemizle uluslararası kuruluşlar ve diğer ülkeler arasında mevcut olan ve hazırlık çalışmaları devam eden ikili, çok taraflı veya bölgesel anlaşma, protokoller ve projeler aracılığıyla, Bakanlığımız görev alanı ile ilgili etkinliklerin yapılmasına katkıda bulunulacaktır.
Maliyet Tahmini	<ul style="list-style-type: none"> • 110.000.000 TL
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • İşbirliği yapılan kurum, kuruluş ve ülke sayısının az olması. • Uluslararası toplantı ve etkinliklere katılımın yeterli düzeyde olmaması. • Yurtdışı paydaşlarla ortaklaşa düzenlenen faaliyet sayısının yetersiz olması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası iş birliğine yönelik çalışmaların geliştirilmesi ve koordine edilmesi. • Ülkemizde gençlik ve spor alanındaki uluslararası faaliyetlerin düzenlenmesine destek olunması. • Gençlerimizin küreselleşen dünyada uluslararası topluma etkin katkı ve katılımlarının artırılması. • Yurt dışında yaşayan gençlerimizle kurulan yakın ilişkilerin sürdürülerek artırılması.

HEDEFLERDEN SORUMLU TAŞRA TEŞKİLATLARI

Amaç ve Hedefler	AMAÇ 1					AMAÇ 2					AMAÇ 3					AMAÇ 4					AMAÇ 5	AMAÇ 6			
	H 1.	H 1.	H 1.	H 1.	H 1.	H 2.	H 2.	H 2.	H 2.	H 2.	H 3.	H 3.	H 3.	H 3.	H 3.	H 4.	H 4.	H 4.	H 4.	H 4.					
Taşra Teşkilatı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	H 5.1	H 6.1
Adana	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
Adıyaman	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Afyonkarahisar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ağrı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Aksaray	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Amasya	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ankara	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Antalya	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ardahan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Artvin	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Aydın	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Balıkesir	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Bartın	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Batman	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Bayburt	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Bilecik	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Bingöl	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Bitlis	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Bolu	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Burdur	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Bursa	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Çanakkale	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Çankırı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Çorum	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Denizli	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Diyarbakır	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Düzce	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Edirne	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Elazığ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Erzincan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Erzurum	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Eskişehir	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Gaziantep	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Giresun	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Gümüşhane	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Hakkari	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Hatay	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Iğdır	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Isparta	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
İstanbul	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
İzmir	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Kahramanmaraş	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Karabük	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Karaman	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Kars	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Kastamonu	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Kayseri	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Kırıkkale	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Kırklareli	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Kırşehir	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Kilis	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
Kocaeli	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Konya	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Kütahya	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Malatya	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Manisa	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Mardin	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Mersin	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Muğla	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Muş	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Nevşehir	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Niğde	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ordu	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Osmaniye	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Rize	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Sakarya	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Samsun	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Siirt	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Sinop	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Sivas	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Şanlıurfa	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Şırnak	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Tekirdağ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Tokat	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Trabzon	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Tunceli	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Uşak	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Van	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Yalova	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Yozgat	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Zonguldak	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

MALİYETLENDİRME

Stratejik Plan kapsamında yürütülecek faaliyetlerin maliyetleri hesaplanırken 2013-2017 ve 2018-2022 Stratejik Planının uygulama sonuçları dikkate alınmıştır. Ayrıca Orta Vadeli Mali Plan ve Orta Vadeli Programda yer alan ekonomik göstergeler ve bütçe büyüklüklerinin gelişimi de değerlendirilmiştir. Bu çerçevede çok yıllık bütçeleme anlayışı doğrultusunda öngörülen 2019, 2020 ve 2021 yılı bütçe tahminleri de dikkate alınmıştır. Yukarıda açıklandığı şekilde genel olarak bütçe büyüklüklerinin tespit edilmesinden sonra her bir stratejik amaç için faaliyet, strateji ve politikalar göz önünde bulundurularak öncelikle stratejik hedeflerin maliyetleri belirlenmiştir. Her bir stratejik amaç altında yer alan stratejik hedeflerin maliyetleri toplanarak ilgili stratejik amacın maliyeti tespit edilmiştir. Stratejik planın toplam maliyeti ise bu amaçların maliyetlerinin toplamından oluşmaktadır.

Stratejik Plan Tahmini Maliyet Tablosu (1.000 TL)

YIL	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam Maliyet (BİN TL)
AMAÇ						
Amaç 1	139.133	160.538	217.396	237.159	289.273	1.043.500
Hedef 1.1	56.800	65.538	88.750	96.818	118.093	426.000
Hedef 1.2	68.000	78.462	106.250	115.909	141.379	510.000
Hedef 1.3	6.000	6.923	9.375	10.227	12.475	45.000
Hedef 1.4	7.333	8.462	11.458	12.500	15.247	55.000
Hedef 1.5	1.000	1.154	1.563	1.705	2.079	7.500
Amaç 2	12.355.808	15.055.077	19.541.731	22.240.455	28.664.930	97.858.000
Hedef 2.1	1.262.626	1.538.462	2.083.333	2.272.727	2.842.852	10.000.000
Hedef 2.2	2.796.717	3.407.692	4.614.583	5.034.091	6.296.916	22.150.000

Hedef 2.3	1.430.556	1.743.077	2.360.417	2.575.000	3.220.951	11.330.000
Hedef 2.4	6.660.354	8.115.385	10.144.231	11.988.636	15.841.395	52.750.000
Hedef 2.5	148.737	181.231	245.417	267.727	334.888	1.178.000
Hedef 2.6	56.818	69.231	93.750	102.273	127.928	450.000
Amaç 3	236.000	272.308	368.750	402.273	490.670	1.770.000
Hedef 3.1	80.000	92.308	125.000	136.364	166.329	600.000
Hedef 3.2	66.667	76.923	104.167	113.636	138.607	500.000
Hedef 3.3	13.333	15.385	20.833	22.727	27.721	100.000
Hedef 3.4	73.333	84.615	114.583	125.000	152.468	550.000
Hedef 3.5	2.667	3.077	4.167	4.545	5.544	20.000
Amaç 4	72.200	83.308	112.813	123.068	150.112	541.500
Hedef 4.1	31.333	36.154	48.958	53.409	65.145	235.000
Hedef 4.2	33.333	38.462	52.083	56.818	69.304	250.000
Hedef 4.3	2.667	3.077	4.167	4.545	5.544	20.000
Hedef 4.4	2.667	3.077	4.167	4.545	5.544	20.000
Hedef 4.5	2.000	2.308	3.125	3.409	4.158	15.000
Hedef 4.6	200	231	313	341	416	1.500
Amaç 5	1.000.000	1.153.846	1.562.500	1.704.545	2.079.108	7.500.000
Hedef 5.1	1.000.000	1.153.846	1.562.500	1.704.545	2.079.108	7.500.000
Amaç 6	14.667	16.923	22.917	25.000	30.494	110.000
Hedef 6.1	14.667	16.923	22.917	25.000	30.494	110.000
Genel Yönetim Giderleri	2.671.540	3.253.091	250.709	751.403	1.245.038	8.171.781
TOPLAM	16.474.681	19.978.168	22.053.898	25.458.903	32.919.131	116.884.781

8.2. SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ 2015-2019 STRATEJİK PLAN

(Stratejik Amaç ve Hedefler)¹³

Amaç-1

Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek Yönetim anlayışı yakın zamanda oldukça değişmiştir. Kendini yoğun bir şekilde hissettiren rekabet, özel sektörü olduğu kadar kamu sektörünü de yeniliğe zorlamaktadır. Başarılı olmak isteyen kurumlar; esnek, yenilikçi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veren, ekip çalışmasını destekleyen, sağlıklı büyümeyi amaçlayan, kaynaklarını etkin kullanan, paydaş odaklı olmak zorundadırlar. Kurumsal kapasite geliştirme, kurumsallaştırmayı artırmak için kurumun yönetim yapısını analiz, yeniden yapılandırma, insan kaynakları planlama, politika ve mevzuat geliştirme, meslek içi eğitim programları planlama ve yürütme, bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri kurma süreçlerine bir bütün olarak yaklaşım şeklinde tanımlanabilir. Sürekli olarak kendini yenileme ve geliştirmeye önem veren Genel Müdürlüğümüz, Plan döneminde, insan kaynaklarının niteliğini artırmayı, teşkilat ve organizasyon yapısını güçlendirmeyi, teknolojik altyapısını yükseltmeyi ve kurumsal kültürünü geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Stratejik Hedef 1

Personelin niteliğini artırmak, teknolojik altyapıyı ve kurumsal kültürü geliştirmek.

Kurumumuzun stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için kurumsal kapasitesini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Kurumsal kapasitenin en önemli göstergelerinden biri nitelikli insan kaynağıdır.

Spor tüm dünyada rekabetin en yoğun yaşandığı alanlardan biridir. Bu alanda uluslararası gelişmeleri takip edebilmek ve rekabete sürekli hazır olabilmek nitelikli insan kaynağı ile mümkündür.

¹³[https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_\(04,01\).pdf](https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_(04,01).pdf)

Ülkemizde spor hizmet faaliyetlerinin genişlemesi sonucu kurumun nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacı artmıştır. Bu ihtiyacın karşılanması amacıyla çeşitli kadro ve pozisyonlarda personel istihdamı sağlanmıştır.

Kurum personelinin sürekli eğitim yoluyla bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için detaylı bir ihtiyaç analizi yapılacaktır. Yapılan analiz sonrasında kurum personeline gerekli eğitimler verilecektir.

Ayrıca, her seviyedeki kurum personelinin görev yetki ve sorumlulukları yazılı olarak tanımlanacak ve personelin görevini yerine getirirken teknolojik imkanlardan en üst düzeyde yararlanması sağlanacaktır.

Kurum tarafından yürütülen politikaların etkinliğini artırmak amacıyla iç ve dış paydaşlarımızla güçlü bir iletişim kurulacaktır. İhtiyaca cevap vermekte yetersiz kalan mevzuat düzenlemelerinin tespiti yapılacak ve güncellenmesi için gerekli çalışmalar başlatılacaktır.

Stratejiler

1.1.1 Personelin nitelik açısından gelişimini sağlamak

1.1.2 Görev tanımlarını net ve yazılı hale getirmek

1.1.3 Genel Müdürlük bilişim uygulamalarını geliştirmek

1.1.4 Kurumsal iletişim politikalarını iyileştirmek

1.1.5 Spor politikasına uygun teşkilatlanmayı sağlamak

Performans Göstergeleri

- Personelin ortalama eğitim süresi
- Bilgi teknolojilerine ayrılan kaynağın kurum bütçesindeki payında artış
- Spor politika ve hizmetlerinin toplumda bilinilirliğindeki gelişme
- Stratejik planda yer alan stratejilere yönelik mevzuat düzenlemeler

Amaç -2

Sportif Katılımı Artırmak

Anayasamızın 59. Maddesinde “ Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyla korur.” hükmü yer almaktadır.

Bu çerçevede, Türkiye son yıllarda sportif alanda önemli gelişmeler sağlamıştır. Spor yatırımlarına ayrılan kaynaklar genişlemiş ve tamamlanan spor tesislerinin sayısı artmıştır.

Özellikle okul çağındaki çocuk ve gençlerimiz başta olmak üzere her yaştan vatandaşımızın spor yapması amacıyla çok sayıda proje yürütülmüştür.

Yapılan çalışmalar sonucu hem lisanslı sporcu sayısında hem de spor yapan kişi sayısında ciddi artışlar meydana gelmiştir.

Buna rağmen, spor alanında gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında ülkemizde spor yapan kişi sayısının daha çok olması gerekmektedir. Bu amaçla, sportif katılımın artırılması yönünde yapılan teşviklerin genişletilmesine devam edilecektir. **2014 yılında aşağıdaki sayılara ulaşılmıştır.**



Stratejik Hedef 2

Her kademedeki öğrencilerin spor yapmasını sağlamak

Spor bilinç ve kültürünün erken yaşlarda kazanılması toplumun sportif gelişiminin sağlanması açısından son derece önemlidir.

Spor, erken yaşlarda başlayan çocukların hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan gelişim sağlamalarına katkıda bulunmaktadır.

Sportif açıdan gelişmek isteyen toplumların sporu okullardan soyutlayarak bunu gerçekleştirmeleri düşünülemez. Ülkemizde öğrencilerin hem eğitime hem spora devam etmesi zor olmaktadır.

Bu sorunun çözülmesi amacıyla son yıllarda Bakanlığımız ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliğine gitmiştir. Okul spor müsabakaları Genel Müdürlüğümüz tarafından yürütülmeye başlanmış ve okul spor müsabakalarına katılan öğrenci sayısında büyük bir artış meydana gelmiş ve okul sporlarında yarışan öğrenci sayısı 2014 yılı sonu itibariyle 1.053.373'e ulaşmıştır.

Bu sayısının daha da artması ve istenilen düzeye ulaşabilmesi için okul spor faaliyetlerin yürütülmesine yönelik yapılan çalışmalar artırılacaktır. Faaliyete katılan okul ve öğrenciler teşvik edilmeye devam edilecektir. Okullara antrenör desteği sağlanacak, spor kulübü bulunan okulların kulüplerine ayni ve nakdi destekte bulunulacaktır.

Stratejiler

2.2.1 Okul sporları müsabakalarını genişletmek

2.2.2 Okul Spor Kulüplerini desteklemek

2.2.3 Okullara antrenör desteği sağlamak

2.2.4 Öğrenciler için spor eğitim materyalleri hazırlamak

Performans Göstergeleri

- Okul sporlarında yarışan kişi sayısındaki artış

- Okul spor kulübü sayısındaki artış

Stratejik Hedef 3

Engellilerin spor yapabilmesine yönelik imkanları artırmak

Engellilerin sağlıklı bir yaşam sürmeleri açısından düzenli olarak spor yapmaları oldukça önemlidir. Engellilerin yaşamın her alanında olduğu gibi spor alanına da aktif katılımları Genel Müdürlüğümüzün stratejik hedeflerinden biridir.

Son dönemde bu alanda yapılan çalışmalar sonucu spor yapan engelli vatandaşlarımızın sayısında büyük bir artış olmuştur.

Engellilerin spora aktif katılımının sağlanması, spor tesislerine ulaşmalarının kolaylıkla sağlanabilmesi amacıyla engellilerin kullanımına uygun otobüsler alınarak gençlik hizmetleri ve spor il müdürlükleri aracılığıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bunun yanında, il müdürlükleri

bünyesinde görev yapan yaklaşık 2 bin antrenöre engellileri sporcuları yetiştirebilmek üzere formasyon eğitimi verilmiş ve bu antrenörler engelli il spor merkezlerinde görevlendirilmiştir.

Engelli vatandaşlarımızın spor tesislerine ulaşımını sağlamak, spor tesislerinin engellilerin kullanımına uygun hale getirilmesine yönelik çalışmaların devam etmesi, yapılacak yeni tesislerde bu hususun dikkate alınması, bu alanda faaliyet gösteren kulüplerin sayısını artırmak ve engelli sporculara hizmet vermek üzere antrenör sayısını artırmak temel hedeflerimizdir.

Stratejiler

2.3.1 Engellilerin spor tesislerine ulaşımını sağlamak

2.3.2 Engelli eğitim formasyonu olan antrenör sayısı artırmak

2.3.3 Engelli branşlarda faaliyet gösteren spor kulüplerini desteklemek

Performans Göstergeleri

- Engelli sporcu sayısındaki artış
- Engelli spor kulübü sayısındaki artış
- Formasyon sahibi antrenör sayısındaki artış

Stratejik Hedef 4

Spor bilinci ve alışkanlığını geliştirmek

Erken yaşlardan itibaren spor yapma alışkanlığının kazanılması ve spor bilincinin oluşması sağlıklı bir toplum için en önemli araçlardan biridir.

Bu çerçevede sporun bir yaşam tarzı haline getirilerek toplumun tüm katmanlarına yaygınlaştırılması, halkın ikamet ettiği yerlere yakın spor alanlarının oluşturulması, spor yapan kitlelere aynı zamanda spor bilincinin de verilmesi Genel Müdürlüğümüzce yürütülen çalışmalar arasındadır.

Yapılan çalışmalara rağmen ülkemizde, düzenli olarak spor yapma alışkanlığına sahip kişi sayısı henüz istenilen düzeye ulaşmamıştır. Plan döneminde bu dönemde bu alanda farkındalık oluşturmak ve halkımıza sunulan imkanları genişletmek temel hedeflerimizden biri olacaktır.

Stratejiler

2.4.1 Sporu teşvik amacıyla kamu spotları hazırlamak

2.4.2 Rekreasyon alanlarını genişletmek

2.4.3 Sporda şiddet ile mücadeleye devam etmek

Performans Göstergeleri

- Düzenli spor yapan kişi sayısının nüfusa oranındaki artış

Stratejik Hedef 5

Spor kulüplerinin yapısını güçlendirmek

Sporcu sayısının ve sportif başarının artması için tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de spor kulüpleri kritik bir rol üstlenmişlerdir. Kulüplerin desteklenmesi amacıyla, 2002-2014 yılları arasında 9.302 spor kulübüne 117.104.807-TL nakdi yardım yapılmıştır.

Ayrıca, Amatör Spor Kulüpleri'nin yararlanması için 81 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğüne; Güreş, Taekwondo, Karate, Judo Minderi, Satranç Takımı, Spor Çantası, Spor Giyisi, Okçuluk, Eskrim Malzemeleri ve Boks Ringi dağıtılmıştır.

Spor alanında sivil toplum kuruluşu niteliğinde bulunan spor kulüplerinin kendilerine mahsus bir yasası bulunmamakta olup, Dernekler Kanunu hükümleri çerçevesinde iş ve işlemlerini yürütmektedir. Bu durum kulüplerin sportif amaçlı iş ve işlemlerini yürütürken çeşitli sıkıntılar yaşamalarına sebep olmaktadır.

Spor kulüplerinin "Dernekler Kanunu" hükümlerine tabi olmaktan çıkarılması ve kulüplere özgü bir yasanın çıkarılması; spor kulüplerinin maddi olarak desteklenmesi spor kulüplerinin gelişimi açısından faydalı görülmektedir.

Stratejiler

2.5.1 Faal sporcu sayısı yüksek kulüplere verilen maddi destekleri artırmak

2.5.2 Kulüplerin yasal statüsünü yeniden düzenlemek

Performans Göstergeleri

- Yapılacak yasal düzenleme
- Kulüplere yapılan destek miktarındaki artış

Amaç-3

Sportif Başarıyı Artırmak

Sporcularımızın uluslararası alanda kazandıkları başarılar, ülkemizin tanıtımı ve başarılı rol modeller aracılığıyla çocuk ve gençlerin spora yönlendirilmelerinin sağlanması açısından sporun gelişimine katkı vermektedir.

Sportif başarı; uzun vadeli çalışma gerektirmektedir. Yaş, cinsiyet, genetik yapı, bilimsel gelişmelerden yararlanma, doğru spora yönlendirme, gelişmiş antrenman teknikleri uygulama vb. bir çok faktör sportif başarıyı doğrudan etkilemektedir.

Başta Olimpiyatlar olmak üzere önemli uluslararası spor organizasyonlarına hazırlanan sporculara üst düzey antrenör desteğinin yanı sıra fizyoterapist, kondisyoner, spor psikoloğu, beslenme uzmanı, spor masörü vb. spor elemanı desteğinde sağlanmaya başlanmıştır.

Ayrıca, profesyonel ekipler tarafından üst düzey sporcuların performans testleri yapılarak eksikliklerinin belirlenmesi ve giderilmesi sağlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu 2002 yılında 1.481 olan uluslararası müsabakalarda elde edilen madalya sayısı 2014 yılında 3.752 'ye ulaşmıştır.

Spora ayrılan kaynakların sportif anlamda başarıya dönüşmesini sağlamak için çocukların erken yaşlarda sportif yeteneklerini tespit etmek ve başarılı sporculara sağlanan imkanları artırmak temel stratejilerimiz olacaktır.

Stratejik Hedef 6

Yetenekli sporcuları tespit etmek ve spora yönlendirilmelerini sağlamak

Her bireyin antropometrik, motorik, bilişsel ve psikolojik özellikleri ile sağlık durumu, sosyal faktörlere göre değişen sportif yetenekleri bulunmaktadır. Bu yeteneklerin erken yaşlarda belirlenmesi, bireylerin

erken yaşlarda kendi özelliklerine uygun spor dallarına yönlendirilmesi sportif başarının artmasında önem kazanmaktadır.

Erken yaşlarda sportif yeteneği keşfedilen, doğru spor branşlarına yönlendirilen, yönlendirildiği branşta bilimsel antrenman teknikleriyle yetiştirilen sporcuların uluslararası alanda rekabet gücü artacaktır.

Son yıllarda ülkemizde sportif yetenek taraması projeleri pilot illerde uygulanmakta olup, bu uygulamaların ülke geneline yayılması ve spor politikamızın temel unsurlarından biri haline gelmesi öncelikli hedeflerimizden biri olacaktır.

Stratejiler

3.6.1 Sportif yetenek taramasını erken yaşlardan başlayarak genişletmek

3.6.2 Yetenekli çocuk ve gençlerin uygun spor branşlarına yönlendirilmesini sağlamak

Performans Göstergeleri

- Yetenek taramasından geçirilen kişi sayısı
- Yetenek taraması sonucu spora başlatılan kişi sayısı

Stratejik Hedef 7

Başarılı sporculara sağlanan imkanları artırmak

Spor alanında dünya genelinde yaşanan rekabet her geçen gün artmaktadır. Birçok sportif başarı çok küçük farklarla kazanılmaktadır. Başarılı sporcular yetiştirebilmek için bir çok faktörün birlikte ele alınması gerekmektedir.

Uluslararası alanda sportif başarı kazanabilmek için uzun vadeli ve disiplinli çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Sporcuların uzun süren spor yaşamlarında gelecek kaygısı yaşamaları sportif çalışmalarına daha az zaman ayırmalarına ve sportif başarılarının düşmesine sebep olmaktadır.

Bu nedenle, sporcuların hem sportif yaşamlarının hem de sportif başarılarının devam etmesini sağlayacak teşvikler önem kazanmaktadır.

Bu amaçla kurulan Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerimizde; yetenekli ve başarılı sporcuların yatılı veya gündüzlü olarak eğitim ve sağlık ihtiyaçları karşılanarak Olimpik birer sporcu olarak yetiştirilmeleri

amaçlanmaktadır. Olimpik Hazırlık Merkezlerimiz 20 ilde Olimpik 17 branşta yatılı ve gündüzlü olmak üzere 684 sporcu ile faaliyet gösterilmiştir.

Merkezlere alınmış olan sporcuların eğitimlerini aksatmamak amacıyla geldikleri illerden okul ve Üniversite nakilleri de MEB ve YÖK ile yapılan protokol çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Merkezlerimizde eğitim gören sporcularımız 2014 yılında katıldıkları uluslararası müsabakalarda 37 altın, 35 gümüş ve 48 bronz olmak üzere 120 madalya kazanmışlardır.

Ayrıca, “Dopinge Sıfır Tolerans” politikamız çerçevesinde sporcularımızın doping kullanımına karşı ciddi bir mücadele başlatılmış ve doping kullanan sporcu sayısında keskin bir düşüş sağlanmıştır.

Başarılı sporculara eğitim alanında avantajlar sağlamak, başarıda sürekliliği sağlayacak ödül sistemi kurmak, sporcuların yetkin antrenörler yanında diğer spor elemanları ile de çalışmasını sağlamak, uluslararası müsabakalara hazırlık amacıyla tam donanımlı merkezler kurmak ve sportif başarının meşru yollardan kazanılmasını sağlayacak tedbirler almak bu alanda elde edilecek başarıları artıracaktır.

Stratejiler

3.7.1 Başarılı sporcuların eğitim hayatlarını devam ettirebilmeleri için sağlanan olanakları genişletmek

3.7.2 Ödül sistemini başarıyı daha çok teşvik edecek şekilde düzenlemek

3.7.3 Üst düzey sporculara nitelikli antrenör, kondisyoner, psikolog, diyetisyen, fizyoterapist vb. spor elemanı desteği sağlamak

3.7.4 Başta olimpiyatlar olmak üzere uluslararası müsabakalara hazırlık amaçlı tam donanımlı merkezler kurmak

3.7.5 Dopingle mücadele konusunda sporculara gerekli ve yeterli eğitimi vermek

Performans Göstergeleri

- Uluslararası müsabakalara katılan sporcu sayısında artış
- Başta olimpiyatlar olmak üzere uluslararası müsabakalarda alınan madalya sayısında artış
- Dopingli sporcu sayısında azalma

Amaç-4

Uluslararası Standartlara Uygun Tesis Yapımı ve İşletilmesi Anlayışını Geliştirmek

Ülkemizde, son yıllarda, spor tesisi yapımına büyük bir hız verilmiş ve uluslararası standartlara uygun çok sayıda spor tesisi yapımı tamamlanarak hizmete girmiştir. Yapımı tamamlanan tesis sayısında büyük bir artış olsa da mevcut durumda uluslararası nitelikte daha fazla tesise ihtiyaç bulunmaktadır. Bu amaçla, yatırıma ayrılan ödeneğin ve teknik personel sayısının da artırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Tesislerin yapımı kadar etkin ve verimli bir şekilde işletilmesi de kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması açısından gereklidir. Bu amaçla, tesislerin işletilmesine ilişkin normların geliştirilmesi, tesislerden yaralanacak kişi sayısının arttırılması, spor tesislerinin kendi giderlerini karşılayabilecek bir hale gelmesi mevcut tesisleşmenin sürdürülebilmesi açısından gerekli görülmektedir.

Stratejik Hedef 8

Spor tesislerinin uygun yerlere yapılmasını sağlamak

Spor tesislerinin yapımından beklenen sonuçların alınabilmesi amacıyla bu tesislerin doğru yerlere ve uygun ölçekte yapılmasını sağlamak gereklidir. Tesisin yapılacağı yerin seçimi herşeyden önce ihtiyaç ile ilişkilidir. İhtiyacın belirlenmesinde tesisin yapımının planlandığı yerde aynı nitelikte tesislerin bulunup bulunmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Spor tesislerinin yapımında gözönünde bulundurulması gereken diğer faktörler ise tesisin yapılacağı bölgenin nüfusu, sporcu potansiyeli ve coğrafi özellikleri olarak sayılabilir.

Spor tesislerinin aynı zamanda bir yaşam alanı olarak planlanması; sportif aktiviteler dışında kültürel, sanatsal faaliyetlerin yürütülebildiği, ticari alanların bulunduğu, günün büyük çoğunluğunda kullanılabilecek alanlar olması da bu tesislere yapılan yatırımın karşılığını bulmasını sağlayacak faktörler arasındadır.

Stratejiler

4.8.1 Türkiye genelinde spor tesisi envanteri çıkarmak

4.8.2 Nüfus, sporcu potansiyeli, coğrafi özellikler vb. göz önünde bulundurularak yapılan uluslararası standartlara uygun spor tesislerinin sayısını artırmak

4.8.3 Spor tesislerini aynı zamanda bir yaşam alanı olarak planlamak

Performans Göstergeleri

- Tesis envanterinin çıkarılması
- Yapımı tamamlanan tesis sayısındaki artış

Stratejik Hedef 9

Spor tesislerinin etkin ve verimli bir şekilde işletilmesini sağlamak

Halihazırda bulunan spor tesisleri ve yatırımı devam edip tamamlanacak spor tesisleri ile birlikte teşkilatımız çok sayıda spor tesisine sahip olacaktır. Bu spor tesislerinden beklenen fayda, spor tesislerinden yararlanan vatandaş ve sporcu sayısında sağlanacak artıştır.

Bu amaçla, spor tesislerinin öncelikle sporcuların kullanımına uygun şekilde işletilmesi, tesislerin mümkün olduğu sürece halkın kullanımına açık tutulması önem arz etmektedir.

Spor tesislerinin yapımı kadar işletilebilmesi de büyük ölçüde kaynak gerektirmektedir. Kalite ve hizmetten taviz vermeden spor tesislerinin işletilebilmesi için bu tesislerden elde edilecek gelirlerin artırılması, tesislerden elde edilen gelirin işletme giderlerini büyük ölçüde karşılaması amaçlanmaktadır.

Stratejiler

4.9.1 Spor tesislerinden öncelikli olarak sporcuların yararlanmasını sağlamak

4.9.2 Spor tesislerini vatandaşa açık tutmak

4.9.3 Spor tesislerinin günün büyük bölümünde açık kalmasını sağlamak

4.9.4 Spor tesislerinden elde edilen geliri artırmak

Performans Göstergeleri

- Tesislerin açık kalma süresi
- Tesislerden yaralanan kişi sayısındaki artış
- Tesislerden elde edilen gelirdeki artış

8.3. TÜRKİYE MİLLİ OLİMPİYAT KOMİTESİNİN STRATEJİK PLANI (2012-2016)¹⁴

Sportif Performans

Hedef

2020 yılında İstanbul'da yapılması hedeflenen Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'nda Türkiye'nin en iyi performans gösteren ilk 10 ülke arasında yer almasını sağlamak

Strateji

Geliştirilmesi amaçlanan sportif performans stratejisi

- Olimpik antrenman merkezleri,
- Elit sporcu kariyer planlaması,
- Performans arttırma ekipleri,
- Operasyonel planlama,

Olimpik Antrenman Merkezleri

Hedef

Olimpik antrenman merkezleri konusunda Gençlik ve Spor Bakanlığı ve yerel yetkililer ile birlikte çalışarak en iyi yapının oluşturulmasını sağlamak.

Strateji

Sporcularımızın yararlanabilmesi için en üst düzey eğitim, antrenman ve dinlenme hizmetlerinin verildiği son teknoloji ile donanmış tesisler yapılmalıdır.

¹⁴https://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Upload/Menu/775671_Stratejik%20plan.pdf

Bu tesislerde üst düzey sporcuların performansını arttırmaya yönelik test, araştırma ve uygulamaların yapılacağı bir ortam oluşturmayı hedeflemekteyiz. Türkiye, sporun arkasında güçlü devlet desteği olan bir ülkedir. Son yıllarda gerek Gençlik ve Spor Bakanlığı gerekse de yerel yönetimler tesisleşme konusunda çok büyük yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımların stratejik olarak planlanıp bazı spor dallarının bölgelere odaklanarak planlanmasında büyük fayda görmekteyiz. Bu planlama sürecine mutlak suretle Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi katılmalı ve uluslararası tecrübelerini aktarmalıdır. Olimpik antrenman merkezleri sportif mükemmelliğe ulaşmak, Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'na hazırlanan sporculara destek hizmetleri sağlamak için önemli bir işleve sahiptir Türkiye'de üst düzey sporcular yetiştirmek için 2020 İstanbul Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'nın yapılması hedeflenen Olimpiyat Parkı'nda Milli Olimpik Antrenman Merkezi kurulmalıdır. Farklı şehirlerde üniversitelerle bilimsel işbirliği içerisinde değişik Olimpik branşlar için Milli Olimpik Antrenman Merkezi ile koordinasyon içinde çalışan Olimpik Antrenman Merkezleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, yeni inşa edilen her tesisin, ilgili spor dalının uluslararası federasyonunun ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)'nin belirlediği kriterlere uygun olduğundan emin olmak bizim sorumluluğumuzdur.

Eylem Planı

- Spor Genel Müdürlüğü ile birlikte 2012 yılının sonuna kadar mevcut tesisler için tarihçe, görseller, özellikler, kapasite, ulaşım planları ve uluslararası onaylar gibi bilgilerin bulunduğu ayrıntılı bir tesis bilgi bankası hazırlamak,
- 2013 yılının ortasına kadar Türkiye'deki tüm okul, üniversite, belediye, Genelkurmay, özel kulüp tesislerinin envanterini çıkartmak ve bu tesislerin halkın kullanımına açılması için programlar geliştirip uygulamaya koymak,
- 2013 yılının ortasına kadar dünyadaki en iyi Olimpik antrenman merkezine sahip 3 ülkenin Milli Olimpiyat Komiteleri ile işbirliğinde bulunmak,
- 2013 yılında Mersin'de yapılacak Akdeniz Oyunları için, Oyunlar sonrası kullanımı da göz önünde bulundurarak bir tesis planlaması yapmak,

- 2014 yılının sonuna kadar bir Olimpik antrenman merkezinin temelini atmak,
- 2013 yılı ortasına kadar tüm Olimpik federasyonların tesislerini içeren uzun vadeli bir kullanım planını Spor Genel Müdürlüğü ile birlikte hazırlamak,
- Olimpik antrenman merkezinde görev yapmak üzere yurtdışındaki merkezlere eğitime gönderilecek kadrolar oluşturmak

Elit Sporcu Kariyer Planlaması

Hedef

Yaz ve Kış Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'na katılacak olan Türk sporcu sayısını sürekli biçimde arttırmak.

Strateji

Amacımız Olimpiyat Oyunları'na mümkün olan en yüksek sayıda Olimpik sporcunun katılmasını sağlayarak ülkemizin sahip olduğu potansiyeli ve genç nüfusu yansıtacak bir takım oluşturmaktır. Olimpiyat Oyunları'nda yarışan sporcu sayımızı arttırmak oyunlarda madalya kazanma olasılığımızı yükselteceği gibi aynı zamanda yetenek havuzumuzun büyümesini de sağlayacaktır.

Stratejimiz, Olimpik spor federasyonlarına ve Spor Genel Müdürlüğü'ne yüksek performans planları geliştirme sürecinde destek vermek ve Olimpiyat Oyunları'na hazırlanan sporcularımıza hazırlık döneminde oyunlar süresince yardım etmektir.

Yüksek performans planları sürdürülebilir bir başarı yakalamanın temelini oluşturur. Biz Türkiye'nin zirvede yer almasını istiyoruz. Zirveye ulaşmak için başarılı milli Olimpiyat komitelerinin sahip oldukları üst düzey spor ortamına benzer bir yapı geliştirmemiz gerekmektedir.

Eylem Planı

- Olimpik spor federasyonları ile 3 ayda bir toplantılar düzenlemek ve yüksek performans planları geliştirme konusundaki ilerleme raporlarını değerlendirmek,

- Üst düzey Olimpik uluslar ile irtibat kurmak ve yüksek performans planları konusunda en yeni bilgilerin, en başarılı örneklerin temin edilmesini sağlamak,
- 2012 yılında Olimpik spor federasyonları için bir 'Yüksek Performans Planlama' semineri düzenlemek ve üst düzey Olimpik uluslardan uzmanlar davet etmek.

Performans Artırma Ekipleri

Hedef

Üst düzey sporcularımızın Olimpiyat Oyunları'na hazırlık sürecinde ve Olimpiyat Oyunları esnasında ihtiyaç duydukları performans desteğini vermek.

Strateji

Sporcularımızın en iyi performanslarını sergilemeleri için mümkün olan en uygun koşulların sağlanması ve doğru tavsiyelerin verilmesi gereklidir. Performans artırma ekipleri; üst düzey sporculara spor hekimliği, kondisyon, beslenme ve spor psikolojisi gibi alanlarda hizmet sunabilen uzman kişilerden oluşmaktadır.

Hedefimiz, spor federasyonları bünyesinde bulunan uzmanlar, uluslararası alanda isim yapmış bilirkişiler ve önde gelen Üniversiteler ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları (BESYO) temsilcileri ile birlikte çalışarak, sporcularımıza performans desteği sağlamaya yardımcı olacak ekipleri oluşturmaktır.

Eylem Planı

Performans artırma ekipleri Olimpik sporculara birçok alanda destek olabilir:

- Antrenman programları hazırlamak,
- Yaralanmaların önlenmesi ile ilgili tedbirler almak,
- Sporcular için özel beslenme programları geliştirmek,
- Sporculara psikolojik destek vermek. Spor Genel Müdürlüğü ile birlikte;

- Londra 2012 Olimpiyat Oyunları'na katılma hakkı kazanan sporcularımıza gerekli performans desteğinin sağlanması için geçici bir Olimpik Merkez ve ekip kurmak,
- Londra 2012 Olimpiyat Oyunları'na katılma hakkı kazanan sporcularımıza yönelik spor psikolojisi ve motivasyon konularına yoğunlaşan "Zihinsel Mükemmellik" programını başlatmak,
- Performans artırma ekiplerine olan ihtiyacı tanıtmak ve Türkiye'de bulunan mevcut kaynakları belirlemek,
- Londra 2012 Olimpiyat Oyunları sonrasındaki tüm büyük spor etkinliklerinde Türk sporcularına performans desteği verecek ekipleri oluşturmak.

Operasyonel Planlama

Hedef

Olimpiyat Oyunları süresince Türk sporcularına en iyi koşulları sağlamak.

Strateji

Operasyonel planlama Olimpiyat Oyunları'nda başarılı olmanın vazgeçilmez bir parçasıdır. Kafilede bulunan destek personeli ve çalışanların en verimli iletişim ve problem çözme yöntemlerini öğrenmelerini sağlamaktadır. Stratejimiz, Spor Genel Müdürlüğü ile birlikte çalışarak Olimpik spor federasyonlarına ve Olimpiyat Oyunları'na hazırlanan sporculara destek vermektir.

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, Spor Genel Müdürlüğü'ne 2012, 2014, 2016 Olimpiyat ve Gençlik Oyunları Organizasyon komitelerinin de içinde bulunduğu uluslararası spor camiası ile Türk toplumu arasındaki bağlantıyı sağlayarak katkıda bulunacaktır.

Eylem Planı

Sahip olduğumuz kaynakların doğru zamanda doğru kişilere aktarılmasını sağlayarak mümkün olan en büyük etkinin yaratılması için çalışacağız.

- Üst düzey Olimpik ulusların (ABD, Rusya, Çin, Almanya, İngiltere) Milli Olimpiyat Komiteleri ile çalışma toplantıları düzenleyerek operasyonel planlar hakkında fikir alışverişinde bulunmak,

- Londra 2012 Olimpiyat Oyunları'nda daha iyi koordinasyonun sağlanması için Spor Genel Müdürlüğü ile aylık toplantılar düzenlemek,
- Londra 2012 ve Sochi 2014, Rio 2016 Olimpiyat Oyunları için aşağıdaki bilgileri içeren operasyonel planlama el kitabını oluşturmak: Destek personeli seçim yapısı, Personelin sorumluluk ve görevleri, Stres yönetimi programı,
- 2013 Mersin Akdeniz Oyunlarını ülkemize yakışır bir şekilde düzenlemek; İstanbul 2020 Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'nın Eylül 2013'te açıklanacak olması nedeniyle azami özeni göstermek,
- Düzenlenecek olan Yaz/Kış Gençlik Olimpiyatları ile EYOF Yaz/Kış Oyunları ve Akdeniz Oyunları için özel strateji geliştirmek.

Eğitim

Hedef

Türk eğitim ve spor sistemleri arasındaki koordinasyonu sağlayan yetkili kurum konumuna gelmek

Strateji

Eğitim ve Olimpiyat ruhu birbirine yakından bağlıdır. Okullarımızda Olimpik değerleri öğretebilir, gençlerimize Olimpik sporları tanıtabiliriz. Eğitim sistemi, sporcuların yeteneklerini geliştirmeleri için itici güç olmalıdır. Faaliyetlerimizin merkezinde her zaman araştırma ve bilim olmalıdır, böylece Olimpik mükemmellik için her zaman bir adım önde olma fırsatımız olacaktır.

Kazanmaya Yönelik Bir Eğitim Sistemi

Strateji

Okullarımızın Olimpik sporların gençlerimize tanıtılmasında büyük payı vardır ve sporcularımızın gelişimi için önemli müesseselerdir. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, okul ve spor sisteminin gelecek nesil Olimpik kahramanların yetişmesi için en iyi platformu oluşturmasını sağlayacaktır. Bizi çalışmalarımızda yönlendiren iki temel ilkemiz bulunmaktadır:

1. Okul sporlarının tüm seviyelerde devam ettirilmesi

2. Üst düzey sporcularımızın performansları ve yetiştirilmelerini olumsuz etkileyebilecek tüm engellerin ortadan kaldırılması Stratejimiz, gençlerimize spor yapmaları için ilham verecek ve onların yeteneklerini geliştirecek en verimli okul ve spor sisteminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Eğitimlerini sürdüren üst düzey sporculara odaklanarak eğitimlerini ihmal etmeden en iyi şekilde yeteneklerini geliştirmek üzerinde çalışacağız.

Eylem Planı

- Sporcularımızın eğitim sistemi çerçevesinde karşılaştığı sorunları ele almak ve çözümler bulmak üzere TMOK Kültür ve Olimpik Eğitim Komisyonu altında bir bölüm kurmak,
- Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileri ve yerel yetkililer ile her 6 ayda bir toplantılar düzenleyerek genel durumu müzakere etmek ve eylem noktaları belirlemek.
- Dünyadaki en başarılı okul ve spor sistemleri üzerine bir araştırma yapmak ve 2013 yılının ortasına kadar mevcut eğitim sisteminin üst düzey sporcular için geliştirilmesi adına yenilikçi çözümler üretmek.
- 2013 yılı sonuna kadar ülke çapında üst düzey ticari kuruluşları ve Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ile ortaklaşa çalışarak okullar arası turnuvalarda çocukların yıl boyu spor yapmasını sağlayacak sürdürülebilir bir Okul Spor Oyunları model önerisi oluşturmak.
- Okullar için oluşturulacak yeni yapıda devlet kurumlarına destek olmak.
- Üst düzey sporcular için bir burs sistemi oluşturmak ve 2012 yılında en az 2

Olimpik Değerler Okul Programları

Hedef

Olimpik değerler okul programlarını Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği yaparak ülke geneline yaymak.

Strateji

Türkiye’de Olimpik değerleri tanıtmak Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi’nin sorumluluğudur. Okullarda yapılacak programlar

aracılığıyla Türkiye’de her çocuğa ulaşmak ve onların sağlıklı ve güçlü bireyler olarak büyümeleri için gerekli bilgileri vermeyi amaçlıyoruz.

Bu şekilde gelecek neslin Olimpik kahramanlarını yetiştirmek istiyoruz. Stratejik odak noktamız, bu değişimin gerçekleşmesinde çok önemli bir rol oynayacak olan beden eğitimi öğretmenleridir. Gençlerimizi eğitecek, Olimpik değerler hakkında farkındalık yaratacak ve Olimpik değerlerin bilinirliğini arttıracak elçilere ihtiyacımız vardır. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ile işbirliği yaparak beden eğitimi öğretmenlerine eğitim ve spor üzerine en güncel bilgiler verilecek ve aynı zamanda Olimpik dünya ile ilişki sağlanacaktır.

Eylem Planı

- Türk Olimpiyat Tarihi’ni ve Olimpizm’i tanıtmak amacıyla bir Türk Olimpiyat Müzesi’nin yapılmasına destek olmak,
- Olimpik Değerler Eğitim Programı elkitabını yol gösterici olarak belirlemek,
- Olimpik sporcuların katılımı ve katkıları ile ilköğretim okullarında fair play panelleri ve haftaları düzenlemek. Hedefimiz Gençlik ve Spor Bakanlığı önderliğinde;
- Olimpik Kültür ve Eğitim projesini eğitim vakıfları ve sponsorlarımız ve Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği yaparak güçlendirmek, 1 milyon çocuğa ulaşmak,
- IOC tarafından tüm dünyada örnek gösterilen OLİ Olimpik Kültür ve Eğitim projesini tüm Türkiye’ye elektronik ortamda yaymak ve sosyal medya vasıtasıyla ulaşılabilirliğini sağlamak,
- “Olimpiyat elçileri” projesini hayata geçirmek,
- 2014 yılı sonuna kadar USO “Ücretsiz Spor Okulları” projesinin, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve yerel yönetimler ile işbirliği yapılarak, Türkiye’nin her bölgesine yayılmasına katkıda bulunmak,
- 2012 yılının sonuna kadar Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile birlikte bir çalıştay düzenleyerek yeni bir Olimpik değerler projesi oluşturmak.

Olimpik Araştırma ve Yetenek Geliştirme

Hedef

İstanbul 2020 Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'ndaki başarı hedefimiz çerçevesinde yurtdışındaki en iyi örnekleri araştırarak 2013 yılına kadar tüm Olimpik spor federasyonlarımıza katkıda bulunabilecek Türkiye'ye özgü bir Elit Sporcu Gelişim Modeli oluşturmak.

Strateji

Etkili yetenek tespit programları ve gelişim sistemleri üst düzey sporcular yaratmak adına çok kritik süreçlerdir. Bu süreçler, en uygun odak noktasının yaratılmasını ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Stratejik odak noktamız, Türk sporunun bilgi merkezi haline gelmektir. Tüm paydaşlarımıza sağlam yetenek tespit ve gelişim sistemleri oluşturma konusunda yardımcı olacağız ve onları yönlendireceğiz.

Gençlik ve Spor Bakanlığı, federasyonlar, üniversiteler, Genelkurmay Başkanlığı ve Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi işbirliği ile oluşturulacak en güncel bilgileri sağlayan bir araştırma ve bilgi merkezi kurulmalıdır. Bu merkez aynı zamanda federasyonları spor dünyasına bağlayan uluslararası bir irtibat noktası ve federasyonlarımıza en başarılı örnekleri öğreten ve kendi sistemlerini geliştirmeleri konusunda ilham veren bir merkez olmalıdır.

Eylem Planı

- 2012 yılı sonunda kadar Sportif Performans departmanı altında paydaşlara yetenek tespit ve gelişim sistemleri hakkında destek vermek amacıyla bir araştırma ekibi kurmak,
- BESYO'lar ile işbirliği yaparak güncel sportif performans bilgilerinin bulunduğu bir bilgi bankası oluşturmak ve karşılaştırma imkânı sağlamak,
- 2013 yılının ortasına kadar, üst düzey Olimpik ülkeler ile irtibat kurmak ve yetenek geliştirme konusunda en son bilgileri ve en önemli unsurları belirlemek üzere en az 2 toplantı düzenlemek,
- Yetenek saptama ve yetenek geliştirme sistemleri konusunda Olimpik spor federasyonları ile seminerler düzenlemek,

- Yabancı dil, iletişim vb. gibi ilgili alanlarda eğitim vermek üzere programlar geliştirmek ve milli takım antrenörleri ve sporcular için düzenli seminerler organize etmek,
- BESYO'larda başarılı olan öğrencilere TMOK'da staj imkânı sağlamak,
- BESYO'larımızda eğitim görüp başarı ile mezun olmuş öğrencilerimizin IOC'nin yurtdışındaki burslu yüksek lisans programlarına katılımlarına yardımcı olmak.

Sağlıklı Toplum - Olimpik Sporcu

Hedef

TMOK koordinatörlüğünde Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve ilgili federasyonların katılımı ile Türkiye'de sporun sağlık için yaygınlaştırılmasını ve sağlık uygulamalarının sporcular için mükemmel hale getirilmesini sağlamak.

Hedefin 2 önemli ayağı bulunmaktadır.

1. Sağlık için spor ve Olimpik ruh:

- Paydaşlarla birlikte tüm tesislerin ortak koordinasyon zemininde efektif kullanımını sağlamak.
- Okullarda sağlık için düzenli spor yapma alışkanlığının kazandırılmasına yönelik uygulamalar başlatmak.
- Ülkede kronik hastalıklara karşı topyekûn bir spor hareketi başlatmak. Bunun sonucu olarak her yaştaki bireyleri düzenli egzersiz ve spor uygulamalarına teşvik ederek obezite, metabolik sendrom, yüksek tansiyon, şeker, astım ve benzeri kronik hastalıkların oluşumu ve şiddetinin azalmasına ve kişilerin yaşam kalitesinin yükselmesine imkan sağlanacaktır.
- Sağlık için spor ve Olimpik ruh çalışmaları ile bu hastalıklar ve hastalar için yapılan harcamaların azalmasına neden olarak, Sosyal Güvenlik Sistemi üzerinden ülke ekonomisine katkıda bulunmak.
- Özel sağlık sigorta sistemlerine düzenli spor yapma kriterinin eklenmesi konusunda girişimlerde bulunarak toplumumuz için itici bir güç oluşturmak.

2. Elit sporcular için kusursuz sağlık hizmeti desteği:

Elit sporcuların yarışmalarda en yüksek performanslarını sergileyebilmeleri için öncelikli koşul “tam sağlıklılık” halidir. Sağlık organizasyonu ve yüksek performans sistemi birbiri ile iç içe geçmiş, vazgeçilmez ve ayrılamaz olgulardır.

- Olimpik sporcuların dünyanın her yerinde en kısa sürede yüksek kalitede sağlık hizmetine erişimini sağlayacak bir sağlık sigortası uygulaması geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak.
- İstanbul'daki Olimpiyat Parkı'nda kurulacak olan Olimpik Antrenman Merkezi ana üs olmak üzere tüm Türkiye'ye yayılmış Olimpik Sağlık ve Performans Üniteleri kurularak farklı branş sporcularına eşit kalitede hizmet verebilecek referans sağlık merkezleri oluşturmak.
- Branşa özel oluşturulacak Olimpik Antrenman Merkezleri'nin olduğu şehirlerde bu branşa özel sağlık sorunları konusunda uzmanlarla desteklenmiş gelişmiş sağlık ve performans üniteleri kurmak.
- Sağlık ve performans ünitelerinin, kuruldukları şehrin en gelişmiş üniversite hastanelerinden ve sponsor olacak özel hastanelerden destek almalarını sağlamak.

Stratejik planda yer alan özel hedefler ise şöyledir;

Kadın ve Spor

Hedef

Olimpiyat ailesinin, sporda eşitliği ve kadınların spora katılımını cesaretlendiren ve tanıtan öncü uluslarından biri olmak.

Strateji

Ülkemizde kadınların spora ve sporun içindeki lider pozisyonlara olan erişimi hem ulusal hem de uluslararası alanda yetersiz düzeydedir. Beden eğitimi ve sporun her bireyin temel haklarından biri olmasından yola çıkarak, gelişim sağlanabilmesi açısından eşitsizliklere meydan okumak çok önemlidir. Sağlıklı ve gelişmiş bir toplumun yaratılması bakımından, kadınların spora katılımı önemli rol oynamaktadır. İnanıyoruz ki kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarındaki temsilini güçlendirmek

sporun gelişimine katkıda bulunacak ve Türkiye'deki genç kızlar için kuvvetli bir motivasyon kaynağı olacaktır.

Aynı zamanda onlara hayallerini sürdürme imkânı verecektir. Buradaki stratejik odak noktamız şudur: IOC ile düzenli olarak işbirliği içerisinde olan, yenilikçi ortaklıklar kurmaya ve projeler geliştirmeye odaklı bir program başlatarak Türkiye'deki kadınları spora katılmaları ve spor sektöründe çalışmalarını konusunda motive etmektir.

Eylem Planı

- Önümüzdeki üç yıl içinde bir Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) Bölgesel kadın ve Spor Semineri düzenlemek,
- Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) Dünya Kadın ve Spor Konferansı'nı 2015 yılının sonuna kadar Türkiye'de düzenleme hakkını kazanmak,
- Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) Kadın ve Spor programının desteği ile cinsiyet eşitliği etkinlikleri, iletişim kampanyaları, ulusal araştırma programları ve toplantılara katılımı ele alan projeler geliştirmek ve uygulamak,
- Türkiye'deki kız çocuklarının spora katılımını artırmak için Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Kadın ve Aileden Sorumlu Devlet Bakanlığı ile koordinasyonlu çalışacak olan projeler oluşturmak.

Pazarlama

Hedef

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'ni Türkiye'nin önde gelen markalarından biri yapmak.

Strateji

Hem Olimpiyat hem de Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi markasının Türkiye'de güçlü bir büyüme potansiyeli bulunmaktadır. Zayıf bir marka, daha geniş kitle

lere ulaşmak ve sponsor desteği bulmak konusunda zorluklar yaşanmasına neden olmaktadır. Güçlü bir marka, tüm hedeflerimizi gerçekleştirmemizi sağlayacak ve büyüme yaratacaktır. Pazarlama, Olimpiyat Oyunları'na ev sahipliği yapma hayalimizi gerçekleştirmemiz

bakımından büyük önem taşımaktadır. Pazarlama aktivitelerini arttırarak spora olan ilginin artmasını ve spora daha çok katılım sağlanmasını hedefliyoruz.

Bu amaçla

- Yeni bir kurumsal kimlik,
- Pazarlama kampanyaları,
- Olimpik ortaklıklar, sponsorluklar ve medya ilişkileri,
- Dijital platformlar ve stratejiler oluşturarak güçlü bir pazarlama altyapısı sağlamayı hedefliyoruz.

Stratejimizin Temeli

İletişim stratejimizi yönetecek profesyonel bir pazarlama ve halkla ilişkiler biriminin kurulması ve aşağıdaki konularda destek sağlanması stratejimizin uygulanabilmesi için şarttır.

Yeni Bir Kurumsal Kimlik

Hedef

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nin yeni kurumsal kimliğini oluşturmak ve daha güçlü bir TMOK markası için iletişim ve destek düzeni yaratmak.

Strateji

Kurumsal kimliğimiz; misyon, vizyon ve değerlerimizin görsel bir yansımasıdır. Yenilikçi ve modern bir Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'ne olan yaklaşımımızı göstermektedir. Her zaman görsel anlamda bir adım önde olmamızı sağlayacaktır. Kurumsal kimliğimiz, kurumumuzun tüm faaliyetlere uyarlanacaktır.

Eylem Planı

- 2012 yılının sonuna kadar Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Kurumsal Kimlik elkitabını oluşturmak,
- Tüm Olimpik spor federasyonları logolarının ve formalarının yeni geliştirilen kurumsal kimlik ile uyumlu olmasını sağlamak.

Pazarlama Kampanyaları “Olimpik Kahramanlar”

Hedef

Olimpik kahramanlarımızı kullanarak bir sonraki neslin Olimpik sporcularını motive etmek.

Strateji

Sporcularımız, Türkiye’de Olimpizm’in en güçlü sembolleridir ve Türk sporunun en değerli varlıklarıdır. Ülkemizi temsil ederken milli gurur ve birliktelik duygularını pekiştirmektedirler. Stratejimizin odak noktası Londra’da yarışacak olan Türkiye Olimpik takımıdır. Olimpik sporcularımızın başarılarından yola çıkılarak güçlü bir pazarlama kavramı yaratılacaktır.

Ülkemize yaptıkları katkılardan dolayı sporcularımıza teşekkür etmek bizim görevimizdir. Bu nedenle, onların hikâyelerinin yayınlanmasını sağlayarak Türk halkının sporcularımızın ülkelerine duyduğu sevgi ve aidiyet duygusundan ilham almalarını sağlayacağız. Sporcularımızın toplumumuz için olan önemini vurgulayacağız.

Eylem Planı

2012 yılı içerisinde “Türkiye Olimpik Takımı” kavramını yaratmak

- Londra 2012 Olimpiyat Oyunları’na katılacak olan sporcularımızı yayınlanacak hikâyeler ile tanıtmaya yönelik bir pazarlama/iletişim kampanyası başlatarak oyunların başlangıcına kadar sürdürmek,
- Türkiye Olimpik Takımı sporcularının tanınırlığının artmasını sağlayacak iyi planlanmış bir medya ve halkla ilişkiler kampanyası düzenlemek,
- Yıl sonuna kadar Olimpik sporcular, Olimpik Hareket ve spor etkinliklerinin tanıtımının yapılacağı sosyal medya, dijital ve yazılı basın platformları oluşturmak.

Olimpik Ortaklar, Sponsorlar ve Medya İlişkileri

Strateji

Olimpik ortaklar, sponsorlar ve medya mensupları; sporcuların, etkinliklerin ve Olimpik Hareket’in tanıtılması ve geliştirilmesi için gerekli olan kaynakları sağlayabilmeleri bakımından sporun vazgeçilmez

birer parçasıdır. Ortaklarımız ile profesyonel ve kurumsal sinerjiler yaratacağız.

Sponsorlukları geliştireceğiz ve ortaklarımızın en yüksek seviyede fayda sağlamaları için harekete geçme yöntemleri geliştireceğiz. Hedefimiz, hem ortaklarımız hem de Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi için kazanç sağlayan bir ortam yaratmaktır.

Eylem Planı

- Londra Olimpiyat Oyunları süresince Türkiye Olimpiyat Evi kurmak,
- Türkiye Evi'nde yapılacak olan etkinliklere sponsorları özendirecek organizasyonlar düzenlemek,
- 2012 yılı sonuna kadar en az 2 sponsor ile anlaşma sağlamak,
- 2012 yılı sonuna sonuna kadar en az 3 resmi tedarikçi anlaşması imzalamak,
- Etkinliklerimizi ve projelerimizi kullanarak sponsorlar için yenilikçi harekete geçme yöntemleri geliştirmek,
- Kurulacak olan pazarlama ve halkla ilişkiler biriminin altında sponsorluk biriminin kurulması.

Dijital Platformlar ve Stratejiler

Hedef

Türkiye'de Olimpik sporlar hakkındaki bilgilere kolay ve hızlı bir erişim sağlamak. Dijital platformlara sahip olmak ulusumuzu tanıtmaya ve halkımıza Olimpizm ruhunu aşılama sürecini kolaylaştıracaktır. Paydaşlarımızın ilgisini çekmeyi başararak daha güçlü bir Olimpik aile bilinci yaratmamıza imkân tanıyacaktır.

Strateji

Spor camiası ile olan ilişkilerimizi güçlendirmek adına dijital medyanın gücünü kullanacağız ve ihtiyaç duyulan unsurları yaratacağız. İnternet üzerinde yaratıcı, güçlü ve interaktif bir web sitesi tarafından yönlendirilen etkin bir varlık oluşturacağız.

Web sitesi aracılığıyla paydaşlarımıza gerekli bilgi ve kaynakları sağlayacak bir veri tabanı geliştireceğiz. Takipçilerimiz ile iletişime

geçmek ve onların motivasyonunu arttırmak için ise heyecan verici sosyal medya platformları ve uygulamaları kullanacağız.

Eylem Planı

- 2012 yılı sonuna kadar Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi web sitesinin yeniden tasarımını tamamlamak ve kuvvetli bir teknolojik altyapı geliştirmek için sponsorluk görüşmelerine başlamak,
- Türkiye'nin Facebook kullanımında dünya dördüncüsü olduğunu göz önünde bulundurarak, yılın ortasına kadar sosyal medya platformlarını geliştirmek ve aktif hale getirmek,
- 2013 yılında tüm dijital platformlar aracılığıyla 1.000.000'un üzerinde takipçiye ulaşmak,
- 2013 yılına kadar Olimpik sporlar ile ilgili güncel dergi, yayın ve akademik makalelerin bulunduğu bir veri tabanı oluşturmak.

Uluslararası İlişkiler

Hedef

Türkiye'yi uluslararası spor camiasında karar verme süreçlerini etkileyen ve alınan kararlarda kilit rol oynayan bir ülke haline getirmek.

Strateji

- Uluslararası spor örgütlerinde görev yapan Türk temsilcilerin sayısını arttırmak
- Büyük spor etkinliklerini iletişim mecrası olarak kullanmak
- Önde gelen Milli Olimpiyat Komiteleri ile ikili anlaşmalar imzalamak
- Uluslararası spor camiasında

Uluslararası Temsil

Hedef

Uluslararası federasyonlar ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)'nin karar alma süreçlerinde etkili olan Türk temsilcilerin sayısını arttırmak.

Strateji

Türkiye, sportif başarı olarak benzer özelliklere sahip diğer ülkelere kıyasla, uluslararası spor dünyasında yeterli düzeyde temsil edilmemektedir.

Bu nedenle, sporumuzu geliştirmek ve sporcularımıza destek sağlamak adına uluslararası alanda güçlü bir varlığa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda federasyonlarımıza gerekli olan tüm kaynakları tahsis etmek ve onlara geniş bir ilişki ağı sağlamak komitemizin sorumluluğu altındadır.

Türkiye’de Olimpik spor federasyonlarına uluslararası varlıklarını güçlendirme konusunda destek olabilecek ilişki ve kaynaklara sahip tek kurum Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi’dir. Bu nedenle, uluslararası federasyonlar, Avrupa konfederasyonları ve IOC bünyesinde yönetici pozisyonlarında bulunan temsilcilerimizi arttırmak uluslararası ilişkiler stratejimizin vazgeçilmez bir parçası olacaktır.

Stratejik odak noktamız, Türk yöneticilerin uluslararası idari spor organlarındaki yönetici pozisyonlarına seçilmelerine destek olmaktır. Şu anda uluslararası spor organlarında idari görevlere sahip spor adamlarımızın listesi stratejik planın sonundaki ekler bölümünde mevcuttur.

Eylem Planı

- 2012 yılının ortasına kadar bir uluslararası ilişkiler stratejisi geliştirmek,
- Uluslararası federasyonlar ve Avrupa konfederasyonlarında Ekim 2011 tarihi itibarıyla görev yapmakta olan başkan, başkan yardımcısı ve yönetim kurulu üyesi sayısını önümüzdeki üç yıl içerisinde 19’dan 30’a çıkarmak,
- Türk yöneticilerin adaylık süreçlerinin koordinasyonunu sağlamak.

Büyük Spor Etkinlikleri

Hedef

Büyük spor etkinliklerini kullanarak uluslararası ilişkilerimizi güçlendirmek, ilişkiler kurmak ve ülkemizi tanıtmak.

Strateji

Spor etkinlikleri; ülkemizi tanıtmak, konuklarımıza sunabileceğimiz tüm hizmetleri göstermek ve birinci sınıf misafirperverlik örneği sergilemek adına çok önemli birer fırsattır. Aynı zamanda, spor etkinlikleri en üst düzey yöneticiler, sponsor temsilcileri ve politikacılar ile doğrudan iletişim imkanının bulunabileceği benzersiz bir ortam yaratmaktadır.

Güçlü temellere dayanan ileriye dönük ilişkilerin kurulması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Türkiye’de gelecek yıllarda düzenlenecek dünya çapındaki büyük spor etkinlikleri Türk sporunun görünürlüğünü arttırmak için mükemmel bir fırsattır.

Spor dallarımızı tanıtmak için birçok etkinlik düzenlemeliyiz. Bizim görevimiz, Olimpik spor federasyonlarının bu etkinlikleri düzenlemekten en yüksek seviyede faydalanmalarını sağlamaktır. Bu tür etkinlikler, Türkiye’yi tanıtmak ve ilişkiler kurmak adına en iyi araçlardır. Türkiye’de düzenlenen veya düzenlenmesi olası etkinliklerin listesi ekler bölümünde mevcuttur.

Eylem Planı

- Tek merkezden yönetilen bir etkinlik stratejisi uygulamak,
- Türkiye’nin ev sahipliği yapacağı tüm spor etkinliklerini belirlemek ve ilgili milli Olimpiyat komiteleri, uluslararası federasyon ve IOC yetkililerini Türkiye’de ağırlamak üzere davet etmek,
- Olimpik spor federasyonlarını spor etkinliklerine aday olmaları için cesaretlendirmek ve desteklemek, • Önümüzdeki yılın ortasına kadar VIP misafirler için bir protokol elkitabı ve ağırlama stratejisi geliştirmek,
- Yine aynı dönemde uluslararası etkinliklerde kullanılmak üzere bir iletişim stratejisi geliştirmek.

İkili Anlaşmalar

Hedef

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ile diğer Olimpiyat komiteleri arasında daha güçlü ilişkiler kurmak.

Strateji

Kurumların uyguladığı güçlü modellerden esinlenmek ve örnek uygulamalar hakkında bilgi toplamak adına, diğer milli Olimpiyat komiteleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmak önemli bir fırsattır. Bu konudaki stratejimiz, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ile diğer milli Olimpiyat komitelerini bir araya getiren bir ikili anlaşma programı geliştirmektir.

Eylem Planı

- 2012 yılının sonuna kadar ikili anlaşma programını oluşturmak,
- 2013 yılının sonuna kadar önde gelen Milli Olimpiyat Komiteleri ile resmi anlaşma imzalamak.

Kurumsal Yapı

Hedef

Kurumumuzun salt idari sorumlulukları yerine getiren yapısını değiştirip, sorunlara yenilikçi çözüm önerileri getirebilen ve spor dünyasının değişken ortamına ayak uydurabilen, ileri görüşlü ve etkin bir hizmet yapısı oluşturmak.

Strateji

Sürekli değişen spor dünyasında karşılaştığımız sorunlara çözümler sağlayabilmeliyiz. Kurumumuzun geleceği için bu köklü bir değişim olmalıdır ve paydaşlarımız ile ilişkilerimizin daha olumlu yönde gelişmesine yardım edecektir. Amacımıza başarıyla ulaşmak için daha önceki bölümlerde söz edilen birimleri oluşturulmalı ve kurumsal yeniden yapılandırma sürecinden geçilmelidir. Bu bağlamda, kurumumuz için hazırlanan stratejik plan çerçevesinde mevcut kaynaklarımızı harekete geçirmeliyiz.

Eylem Planı

Stratejimizin yapımızı yönetmesine izin vereceğiz ve tüzüğümüzün IOC prensiplerine uygun olarak yenilenmesi konusunda çalışmalar yapacağız.

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi

- Üst düzey bir hizmet kurumu olarak

- Personelini geliştirerek
- Üyelik yapısını yenileyerek
- Paydaş yönetimine önem vererek ortaya çıkacak ihtiyaçlara göre esneklik gösterebilecek dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.

Üst Düzey Bir Hizmet Kurumu

Hedef

Sporcularımız, üyelerimiz ve Türk spor camiasına üst düzey hizmet sunarak, ulusumuzu tanıtmak ve toplumda Olimpizm ruhunu yaygınlaştırarak amacımıza ulaşmayı kolaylaştırmak.

Strateji

Yıllardır düzenlenen TMOK fair play ödül törenlerini daha etkin ulusal ve uluslararası camialarda ses getirecek ve gençler tarafından örnek alınacak bir uygulama haline getirmek. Üyelerimiz, komitemizin idari sorumluluklarını en başarılı biçimde yerine getirmesini beklemektedir. Ancak daha da önemlisi, sporun farklı alanlarında kendilerine destek verecek ve katkı sağlayacak bir danışma kurumu görevi yapmasını istemektedir.

Komitemiz, bugüne kadar idari sorumluluklarını her zaman gereken özen ve profesyonel tutum çerçevesinde gerçekleştirmiştir. Şimdiki hedefimiz, hizmet anlayışımızı da geliştirerek kurumumuzu daha da güçlendirmektir. Kurumumuzda bu değişikliği gerçekleştirmek üzere hizmet odaklı bir tutum yaratmak amaçlanmaktadır. Üyelerimizin ihtiyaçlarına önem veren ve durumlara onların bakış açısı ile yaklaşan bir kurum kültürü yaratılacaktır.

Eylem Planı

- Operasyon yapısı ve kurum kültüründeki mevcut durumu tespit etmek için kapsamlı bir kurumsal analiz yapmak ve iyileştirme yöntemlerini araştırmak,
- 2012 yılının sonuna kadar üyelerin irtibat kurabileceği ve sorunları ile ilgilenen bir üye hizmet ekibi kurmak.

Personel Gelişimi

Hedef

Kurum içi eğitim yoluyla, etkili ve üretken bir çalışma kadrosu oluşturmak.

Strateji

Hizmet odaklı bir kurum zihniyetini yerleştirmenin en önemli unsurlarından biri personelin bu konuya göstereceği yatkınlık ve beceridir. Profesyonel anlamda eğitime tabi tutulmuş bir personel, kurum kültürünün değişim sürecini önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.

Kurumsal yapımızı güçlendirmek adına personelimizin kişisel gelişimi için ihtiyaç duyulan kaynakların ve eğitimlerin sağlanması, hizmet odaklı bir çalışan profili yaratmamızda bize destek olacaktır. Her birimin ve çalışanın açıkça belirtilmiş görev ve sorumlulukları olmalıdır. Buna bağlı olarak tüm çalışanlarımızın belirgin ve ölçülebilir görev tanımları olacaktır. Bu şekilde, çalışanlarımızın performans değerlendirmeleri güvenilir ve şeffaf bir biçimde yürütülecektir. Bu yapı, sorumlulukların paylaşılmasını ve kurumumuzun daha etkin bir biçimde faaliyet göstermesini sağlayacaktır.

Eylem Planı

- Kurum içi mevcut durumun tespiti ve tespit edilen durumun mükemmel seviyeye getirilebilmesi için uzmanlardan yararlanmak,
- Çalışanlara kurum içi kişisel gelişim kursları düzenlemek,
- Mevcut ve yeni işe alınacak personel için açık ve net görev tanımları belirlemek,
- Yılda 2 kez personeli yurtiçi ve yurtdışındaki kurs ve seminerlere göndermek ve kendi alanlarında güncel bilgilere sahip olmalarını sağlamak.

Üyelik Yapısı

Hedef

Stratejik planımızın uygulanmasına destek olmak amacıyla Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nin üye tabanını güçlendirmek.

Strateji

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi olarak üyelerimiz tarafından güçlü bir destek görmemiz kurumumuz için temel bir gerekliliktir. Güçlü bir üye desteği spor camiasında daha etkili olmamızı sağlayacak ve ihtiyacımız olan bilgi birikimini oluşturacaktır.

Bu vizyonla, hem Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'ne en üst seviyede katkı sağlayacak hem de uluslararası standartlar ile uyumluluk gösterecek bir yapı geliştirilecektir. Böylece, üyelerimizin en uygun biçimde yönetildiğinden ve onlardan en iyi şekilde verim alındığından emin olunacaktır. Olimpik Antlaşma, bir ülkede milli Olimpiyat komitesine üye olabilecek kişi ve kurumları belirtmektedir.

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi olarak ilk görevimiz Olimpik Antlaşma tarafından öngörülen şartları yerine getirmektir. Aynı zamanda, mevcut üyelerimizi faaliyetlerimizde daha aktif rol almaları konusunda yüreklendirmemiz, sürekli bir bağlılık yaratılması açısından çok etkili olacaktır.

Eylem Planı

- Olimpiyat Oyunları programında bulunan sporları temsil eden ve uluslararası federasyonlar tarafından tanınan tüm ulusal spor federasyonlarını 2012 yılı sonuna kadar üye yapmak,
- Olimpiyat Oyunları'na katılmış aktif ve emekli sporcular ve en geç üç Olimpiyat oyunu önce emekliye ayrılmış sporcuların 2012 yılı sonuna kadar üye yapmak,
- Hizmetlerin geliştirilmesi konusunda üyeler ile sürekli olarak iletişim halinde olarak anketler göndermek ve toplantılar düzenlemek.

Paydaş Yönetimi

Hedef

Türkiye'de Olimpik Hareket'in geliştirilmesi adına güçbirliği yapılması ve süreçlerin en etkin biçimde kontrol edilmesini sağlamak.

Strateji

Kurumumuzun birçok paydaşı bulunmaktadır ve bunların hepsinin farklı hedef grupları, işlevleri ve sorumlulukları vardır. Ancak amacımız

aynıdır. “Türkiye’de Olimpizm ve Olimpik değerlerin tanıtılıp yaygınlaştırılması”.

Eylem Planı

- İlgili paydaşları bir araya getirmek için düzenli toplantılar yapmak,
- Farklı platformları kullanarak paydaşlara bilgi sağlamak,
- 2012 yılının sonuna kadar çözüm yolları bulabilmek için paydaşların sorunlarını tespit etmek,
- Tarafsızlık ilkesi gereği Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Yönetim Kurulu Üyelerinin federasyon seçimlerinde oy kullanmaktan feragat etmeleri de dahil olmak üzere federasyon seçim sistemlerini geliştirmek, daha demokratik bir yapı oluşturmak adına Gençlik ve Spor Bakanlığı ve federasyonlar ile birlikte düzenlemeler yapmak,
- Türkiye’de Spor Hukuku alanında spor federasyonlarının mevzuat çalışmalarına yardımcı olmak, kamuoyunu ilgilendiren Spor Hukuku konularında görüş oluşturmak ve bilgilendirmek, yasal konularla ve kanun hazırlanması çalışmalarısıyla ilgili görüş belirtmek ve önerilerde bulunmak, Spor Hukuku dalında çeşitli eğitici toplantılar, panel ve sempozyumlar düzenlemek,

KAYNAKÇA

- Akdemir, A., (2018). Stratejik yönetim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2681, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1647, (Editörler: Prof.Dr. Ali Akdemir, Prof.Dr. İbrahim Cemil Ulukan), Eskişehir. Erişim: <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL103U/ebook/ISL103U-12V1S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf>
- Aktan, C.C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 22 (4), 4-21.
- Aktan, C.C., (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1.
- Aldemir, M.C. (1985). *Örgütler ve Yönetim, Makro Bir Yaklaşım*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Alpugan, O., (1998). *Küçük İşletmeler*, Geliştirilmiş 3. basım, Ankara: Per Yayınlar, s. 252.

- Althaus, C. E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. *Risk Analysis: An International Journal*, 25(3), 567-588.
- Aydemir, M. (2001). *Proje Risk Yönetimi ve Savunma Sanayinde Uygulanması*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Aydın, A.H., (2001). *Yönetimin Fonksiyonları*, Güney, Salih (ed) Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel, ss.57-86.
- Aydın, N., (2016). Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları, *ABMYO Dergisi*, Sayı 41, 61-79.
- Bahr, R., Krosshaug, T. (2005). Understanding injury mechanisms: a key component of preventing injuries in sport. *Br J Sports Med*, 39, 324-329.
- Bailey, W., Mason, J.R., Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothains, *European Journal Of Purchasing&Supply Management*, Sayı 8, 83-95.
- Bakan, İ., Fettahlıoğlu, H.S., Eytmiş, A.M. (2012). Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat edilen Hususlar, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 2 (2), 141-161.
- Balmer, N., Pleasence, P., Nevill, A. (2012). Evolution and revolution: Gauging the impact of technological and technical innovation on Olympic performance, *Journal of Sports Sciences*, 30:11, 1075-1083
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt:1, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, s. 25.
- Barker, R., Saïpe, R., Sutton, L., Tucker, L. (2003). *BTEC National Sports Studies*, Yayınlayan, Heinemann.
- Barry, B.W. (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Bayraktar, C. (2003). Sosyal Yapı Özelliklerinin Spora Etkisi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: XVII. Sayı: 1, 19-36.
- Birdal, İ., Aydemir, N. (1998). *Yönetim Teorileri*, 1. basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 13.

- Bovee, C. L., Wood, M. B., Thill, J.V., Dovel, G.P. (1993). *Management*, Mc Graw, USA.
- Broglio, S.P., Vagnozzi, R., Sabin, M., Signoretti, S., Tavazzi, B., Lazzarino, G. (2010). Concussion occurrence and knowledge in Italian football (soccer). *J Sports Sci Med*, 9(3), 418-30.
- Campbell, A., Goold, M. (1987). *Many Best Ways To Make Strategy*. Harward Business Review.
- Chen, Y., Buggy, C., Kelly, S. (2019). Winning at all costs: a review of risk-taking behaviour and sporting injury from an occupational safety and health perspective. *Sports Med - Open* 5, 15.
- Çiftçi, T. (2011). Üç Adımda Stratejik Yönetim, istihbarat, istikamet, icraat, ISO Yayın No: 2011/32, Üç Adımda Stratejik Yönetim, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul, https://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/18_stratejik_yoneti_m-211.pdf
- Çobanoğlu, H.O, Sevil, G. (2013). Sporda risk yönetimi. Üst Düzey Futbolcuların Risk Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma, *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 1-15.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon; İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Sakarya Üniversitesi Yayını, Sakarya.
- Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R. (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları
- David, F. (2002). *Strategic Management Concepts&Cases*. 9. Edition. New Jersey.
- Decker, R.J. (2001). Key elements of a risk management approach. United States General Accounting Office. <http://www.gao.gov/new.items/d02150t.pdf> Erişim Tarihi: 14.12.2019
- Demir, C., Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. Cilt: 25. Sayı: 1. *Dokuz Eylül İ.İ.B.F. Dergisi*, İzmir.
- Dennis, S. (1993). 13 Tips For Managing Change in Schools. *Education Digest*. Feb. 93. Vol. 58. Issue 6.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2006). Kamu İdareleri. İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

- Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Donuk, B., (2016). Spor yönetim sanatı, Ötüken Neşriyat A.ř., Ankara.
- Drew, M. K., Purdam, C. (2016). Time to bin the term 'overuse' injury: is 'training load error' a more accurate term? *Br. J. Sports Med.* 50, 1423-1424.
- Dugalic, S. (2011). Risk management in sports and sports organizations. *Sport Sciene and Practise*, 2(3), 67-78.
- Durgut, İ.A. (2013). Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Türk Donatanlarının Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerine Yönelik Tutumları, Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Düren, Z. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*, Alfa, İstanbul, ss.78-81.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Alfa Yayın, s. 149
- Efil, İ., (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 7. Baskı, s. 285.
- Elmuti, D., Kathawala, Y., Monippallil, M. (1998). Outsourcing to Gain A Competitive Advantage, *Industrial Management*, Norcross, 40(3), 20-25.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, s.5.
- Foster, B.S. (2020). Comprehensive Risk Management Plans are Important for All Sports Facilities and Events. <https://sportslitigationalert.com/comprehensive-risk-management-plans-are-important-for-all-sports-facilities-and-events/> Erişim Tarihi: 09.12.2020
- Fuller, C., Drawer, S. (2004). The Application of Risk Management in Sport. *Sports Med*, 34, 349-356.
- Gatewood, R. (1995). *Management*, Chicago: Irwin Inc, p.242

- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.27.
- Gözübüyük, A. (1999). Şeref, *Yönetim Hukuku*, Turhan Kitapevi, 13. Baskı, Ankara, s.1.
- Griffin, Ricky W. (2002). *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 7. Baskı.
- Guskiewicz, K.M., Weaver, N.L., Padua, D.A., Garrett, W.E. (2000). Epidemiology of concussion in collegiate and high school football players. *Am J Sports Med.* 28(5), 643–50.
- Güleş, H.K., Burgess, T.F., (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(1), 101.
- Herrington, L.C., Munro, A.G., Jones, P.A. (2018). Assessment of factors associated with injury risk. In: *Performance Assessment in Strength and Conditioning* (pp. 53-95). Routledge.
- Kalkhoven, J. T., Watsford, M. L., Impellizzeri, F. M. (2020). A conceptual model and detailed framework for stress-related, strain-related, and overuse athletic injury. *J. Sci. Med. Sport.* 23, 726–734
- Karataş, Ö. Yücel, A.S., Gündoğdu. Karataş. E.Ö. (2018). *Risk Yönetimi ve Sporda Risk Yönetimi*. Ed. Eraslan, M. Spor Bilimlerinde Akademik Araştırmalar, içinde, 27-59, Gece Kitaplığı. Ankara.
- Kılıç, M., Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93.
- Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Köksal, E. (1974). Türkiye’de Merkezi Hükümetin Taşra Örgütünün Denetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt No 7, Sayı 1(Mart), s.51.
- Kroshus, E., Garnett, B., Hawrilenko, M., Baugh, C.M., Calzo, J.P. (2015). Concussion under-reporting and pressure from coaches, teammates, fans, and parents. *Soc Sci Med.* 34, 66–75.
- Leopkey, B., Parent, M. M. (2009). Risk management issues in large-scale sporting events: A stakeholder perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187–208.

- Mazi, F., Gültekin, M.C., (2016). Stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamalarının meslek yüksekokulları açısından önemi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 55.
- McCrea, M., Hammeke, T., Olsen, G., Leo, .P, Guskiewicz, K. (2004). Unreported concussion in high school football players - implications for prevention. *Clin J Sport Med*, 14(1),13-7.
- Mereuță, C., Mereuță. E., (2009). The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I, Economics and Applied Informatics. Years XV.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*, Literatür yayıncılık: İstanbul
- Mucuk, İ. (1993). *Modern işletmecilik*, 5. basım, İstanbul: Der yayınları, s. 125.
- Nourayi M.M. (2007). Profitability in Professional Sports and Benchmarking: The Case of NBA Franchises”, *Benchmarking: An International Journal*, 206, 252-271
- Özcan, A.İ. (2015). Dış Kaynak Kullanımı (Dkk)'Na (Outsourcing) Genel Bakış, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1.
- Özer, L., Gülpınar, S. (2005). Hizmet Sektöründe Tüketicilerin Algıladıkları Riskler: Hava Yolları Sektöründe Bir Araştırma, *Journal of Commerce*, 49.
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve Organizasyon, (Editörler: Prof.Dr. Celil KOPARAL, Prof.Dr. İnan ÖZALP), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1900, Eskişehir.
- Polat, N. (2011). Bilişim Sistemlerinde Risk Yönetimi. *Dış denetim dergisi*, Temmuz-Ağustos-Eylül Ankara s.37-38-42- 45.
- Razmi, J., Zairi, M., Jarrar, Y.F. (2000). The Application of Graphical Techniques in Evaluating Benchmarking Partners, *Benchmarking An International Journal*, 7(4), 304
- Redhouse Büyük El Sözlüğü, (1995). İstanbul: Redhouse Yayınevi, 3. Baskı, s. 34
- Rosa, E. (2003). The Logical Structure of the Social Amplification of Risk Framework(SARF): Metatheoretical Foundations and Policy Implications, In: The Social Amplification of Risk. Pidgeon N. K., Kasperson, R.E. and P., Slovic (eds), Cambridge: Cambridge University Pres. pp. 47-79

- Safety, Health and Welfare at Work Act. (2005). Chapter 2. In: General duties of employee and persons in control of places of work; 2005. <http://www.irishstatutebook.ie/eli/2005/act/10/enacted/en/print#sec13>. Erişim Tarihi: 11.10.2018
- Sanderson, A.R., Siegfried, J.J. (2003). Thinking about competitive balance. *Journal of Sports Economics*, 4, 255-279.
- Saruhan, Ş.C. (2018). İşletme yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2627, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1595, (Editörler; Prof. Dr. Avni Barış Baraz, Dr. Öğr. Üyesi Asuman Nurhan Şakar), Eskişehir.
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (2000). Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Dpt: 2513 -Öik: 530. Ankara.
- Shilbury, D. (2011). Competition: The Heart and Soul of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 26, 1-10.
- Sport Ireland. (2011). Risk Management. <https://www.sportireland.ie/news/risk-management> Erişim Tarihi: 18.12.2019
- Sports field management. (2019). Pre-Game Field Safety Assessment: Future Implications of Risk Assessment. <https://sportsfieldmanagementonline.com/2019/05/14/pre-game-field-safety-assessment-future-implications-of-risk-assessment/10413/> Erişim Tarihi: 20.08.2019
- Stead, R. D. vd. (1984). Business: Its Nature And Environment, An Introduction, Tenth Edition
- Stoner, J.A.F., Wankel, C., (1986). Management, 3 rd ed., New Jersey: Prentice Hall inc., s. 7.
- Sunay, H., Sözen, T. (2010). Spor Federasyonları Yöneticilerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VIII (3) 119-129.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., Bektaş, M., (2009). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.112.
- Tjønnal, A. (2016). Sport, Innovation and Strategic Management: A Systematic Literature Review, Vitória, *BBR*, Volume 13 Special Issue, p. 38-56.

- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A., (2007). Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı.
- Tutar, A. E., İnaç, H., Güner, Ü. (2006). Dış kaynak kullanımının (outsourcing) makroekonomik etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 279-296.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2011). Spor Kulüplerinin Sorunları ile Sporda Şiddet Sorununun Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu Raporu. Dönem 23.Yasama Yılı:5 s.1
- Ülgen, H., S.K. Mirze. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları. Ülgen, H., S.K. Mirze. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ünaldı, G. (2020). Türk Spor Yönetiminde Değişim Mühendisliğinin Uygulanabilirliği. Elif Karagün, Ozan Yılmaz (Ed.), *Spor Bilimlerinde Güncel Konular ve Araştırmalar-3* içinde (ss. 47-57). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Yalçın, İ., Akın, M., Şeker, M. (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (20), 83-92.
- Yancı Ataman, H.B., (2003). Spor Kulüplerinin Seyahat Organizasyonlarında Dış Kaynaklardan (Outsourcing) Yararlanma Uygulamaları, *İ Ü Spo Bilim Derg*, Özel sayı, 11(3), 84-88.
- Yüksel, F., (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1), 31 - 41.
- Zakaria, J., Harun, M., Salamuddin, N., Taff, M. (2016). Risk Management Practices towards Developments of Sport and Recreational Activities in Malaysia. *Open Access Library Journal*, 3, 1-11
- Zernicke, R.,Whiting, W. C. (2008). "Mechanisms of Musculoskeletal Injury" in *Biomechanics in Sport: Performance Enhancement and Injury Prevention*, ed Vladimir M. Zatsiorsky (London: Blackwell Science Ltd.), 507-522.

İNTERNET KAYNAKLARI

<https://aof.sorular.net/ozet/stratejik-yonetim-cVN-unite-3-stratejik-niyetlerin-belirlenmesi-stratejik-niyet-hiyerarstisi>, 12.08.2021

Deloitte, Strategy for the front Office,
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/sports-front-office-strategy.html>, 11.09.2021

<https://www.cnbc.com/2018/04/27/7-sports-strategies-you-can-use-to-succeed-in-business.html>, 03.05.2018

<https://www.opro.com/news/post/team-strategy-in-sports>,
12.10.2019

<https://academic-accelerator.com/encyclopedia/sports-strategy>,
15.10.2019

<https://web.hitit.edu.tr/dosyalar/duyurular/ugurozer@hititedutr170420173S0D2N3P.pdf>, 26.11.2021

[https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_\(04,01\).pdf](https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_(04,01).pdf), 22.08.2021

https://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Upload/Menu/775671_Stratejik%20plan.pdf, 12.11.2021

<https://sgb.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGB/012014/2019-2023-Stratejik-Plan%C4%B1.pdf>, 22.08.2021

[https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_\(04,01\).pdf](https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_(04,01).pdf), 24.08.2021

https://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Upload/Menu/775671_Stratejik%20plan.pdf, 17.08.2021

Yazar Notu: Çalışmada verilen stratejik planlar Spor Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu 2015-2019, Gençlik ve Spor Bakanlığının hazırlamış olduğu 2019-2023 stratejik plan ve Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nin 2012-2016 yılı stratejik planlarından alınmıştır.

