

## Yerel Yönetimler Spor Hizmetlerinde İnsan Kaynağı Sorunu: Güncel Literatürün Kapsamlı Bir Değerlendirmesi

Muhammet Yunus PEHLİVAN<sup>1</sup> , Pınar KARACAN DOĞAN<sup>2</sup> ,

<sup>1</sup>Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye

<sup>2</sup>Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Ankara, Türkiye

| Derleme Makale/ Review    |                         | DOI: 10.5281/zenodo.18098298    |
|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Gönderi Tarihi/ Received: | Kabul Tarihi/ Accepted: | Online Yayın Tarihi/ Published: |
| 12.10.2025                | 20.11.2025              | 31.12.2025                      |

### Özet

Bu derleme çalışması, yerel yönetimlerde spor hizmetlerini insan kaynağı odaklı bir bakış açısıyla ele almakta ve spor çalışanlarının iş performansı ile mutluluk düzeyleri üzerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın belirleyici rolünü tartışmaktadır. Literatür, yerel yönetimlerin spor alanında geniş yasal yetkilere sahip olmasına rağmen, bu hizmetlerin çoğu zaman tesisleşme ve etkinlik düzenleme düzeyinde kaldığını; insan kaynağı planlaması, kurumsal yapı ve sürdürülebilirlik boyutlarının ihmal edildiğini göstermektedir. Spor hizmetlerinin farklı müdürlükler altında parçalı biçimde yürütülmesi, görev tanımlarının belirsizliği ve alan dışı görevlendirmeler, spor çalışanlarının motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemektedir. Sosyal belediyeçilik anlayışı çerçevesinde spor hizmetlerinin kapsayıcı bir sosyal politika aracı olarak konumlandırılması, nitelikli insan kaynağını ve destekleyici bir örgüt kültürünü zorunlu kılmaktadır. Derleme bulguları, katılımcı, adil ve destekleyici bir örgüt kültürünün spor çalışanlarının örgütsel bağlılığını güçlendirdiğini; bunun da iş doyumu, mutluluk ve hizmet kalitesine doğrudan yansıdığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin toplumsal etki üretme kapasitesi, fiziki yatırımlardan ziyade insan kaynağını merkeze alan bütüncül yönetim yaklaşımlarıyla güçlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yerel yönetimler, spor hizmetleri, belediyeçilik.

## The Human Resources Problem in Local Government Sports Services: A Comprehensive Review of Current Literature

### Abstract

This review study examines sports services in local governments from a human resource-oriented perspective and discusses the decisive role of organizational culture and organizational commitment in shaping the job performance and happiness levels of sports employees. The literature indicates that although local governments possess broad legal authority in the field of sports, these services are often limited to facility development and event organization, while human resource planning, institutional structure, and sustainability dimensions are largely neglected. The fragmented implementation of sports services under different municipal departments, unclear job descriptions, and out-of-field assignments negatively affect the motivation and performance of sports personnel. Within the framework of social municipalism, positioning sports services as an inclusive social policy instrument necessitates qualified human resources and a supportive organizational culture. The findings of the review demonstrate that participatory, fair, and supportive organizational cultures strengthen the organizational commitment of sports employees, which in turn directly contributes to job satisfaction, happiness, and service quality. Consequently, the capacity of local government sports services to generate social impact is enhanced not by physical investments alone but by holistic management approaches that place human resources at the center.

**Keywords:** Local governments, sports services, municipal administration.

**Sorumlu Yazar/ Corresponded Author:** Muhammet Yunus PEHLİVAN, E-posta/ e-mail: [yunus.pehlivan@outlook.com](mailto:yunus.pehlivan@outlook.com)

## GİRİŞ

Yerel yönetimler, kamu hizmetlerinin halka en yakın düzeyde sunulmasından sorumlu idari birimler olarak toplumsal yaşamın birçok alanında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Özellikle son yıllarda, sosyal devlet anlayışının yerel düzeyde yeniden yorumlanmasıyla birlikte belediyelerin görev alanı genişlemiş; klasik altyapı hizmetlerinin yanı sıra sosyal politika, sağlık, kültür ve spor gibi alanlar yerel yönetimlerin temel faaliyet sahaları arasına girmiştir (Akdoğan, 2006; Kaya & Şentürk, 2007). Bu dönüşüm, spor hizmetlerini yerel yönetimler açısından yalnızca sportif faaliyetlerin düzenlenmesi değil, aynı zamanda toplumsal refahı artırmaya yönelik stratejik bir kamu hizmeti alanı hâline getirmiştir (Çoban & Yetim, 2004; Zengin & Öztaş, 2008).

Spor, bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığını destekleyen, sosyal bütünleşmeyi güçlendiren ve yaşam kalitesini artıran çok boyutlu bir toplumsal olgudur. Bu çok boyutlu yapı, sporun yalnızca rekabet ve performans odaklı bir alan olarak değil; yaşam boyu katılımı esas alan bir sosyal politika aracı olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Literatürde, yerel yönetimlerin spor hizmetleri aracılığıyla toplumun farklı kesimlerine ulaşma potansiyeline sahip olduğu; ancak bu potansiyelin uygulamada her zaman etkin biçimde kullanılmadığı vurgulanmaktadır (Doğu, Kesim & Sivrikaya, 2002; Akdoğan, 2006). Bu durum, spor hizmetlerinin yerel yönetimler bağlamında nasıl planlandığı ve yönetildiği sorusunu gündeme getirmektedir (Kaya & Şentürk, 2007; Zengin & Öztaş, 2008).

Türkiye’de sosyal belediyeçilik anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte spor hizmetleri, yerel yönetimlerin sosyal politika uygulamaları içerisinde daha görünür hâle gelmiştir. Sosyal belediyeçilik; belediyelerin sosyal risklerle mücadele eden, dezavantajlı grupları destekleyen ve toplumsal eşitsizlikleri azaltmayı hedefleyen bir yaklaşımı benimsemesini ifade etmektedir (Akdoğan, 2006; Küçükkelepçe & Şahin, 2022). Bu çerçevede spor hizmetleri, çocuklar, gençler, yaşlılar ve dezavantajlı gruplar için erişilebilir bir sosyal destek aracı olarak konumlandırılmaktadır (Açıkgöz, Akyüz & Alsancak, 2024; Çoban & Yetim, 2004).

Ancak literatürde, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin çoğu zaman sosyal belediyeçilik hedefleriyle tam olarak örtüşmediği belirtilmektedir. Spor yatırımlarının ağırlıklı olarak tesis yapımı ve etkinlik düzenleme düzeyinde kaldığı; insan kaynağı, kurumsal yapı ve hizmetin sürdürülebilirliği gibi boyutların ikincil planda ele alındığı ifade edilmektedir (Zengin & Öztaş, 2008; Doğu ve ark., 2002). Bu durum, spor hizmetlerinin toplumsal etki üretme kapasitesini

sınırlandırmakta ve yerel yönetimlerde sporun sosyal politika aracı olarak kullanımını zayıflatmaktadır (Kaya & Şentürk, 2007; Küçükkelepçe & Şahin, 2022).

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin başarısı, büyük ölçüde bu hizmetleri sunan insan kaynağının niteliği ve örgütsel koşullarıyla ilişkilidir. Spor hizmetleri; planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde uzmanlık, koordinasyon ve sürekli etkileşim gerektiren bir alandır. Buna rağmen literatürde, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde görev yapan personelin rol ve sorumluluklarının net olmadığı, alan dışı görevlendirmelerin yaygın olduğu ve sistematik insan kaynakları planlamasının yeterince geliştirilmediği vurgulanmaktadır (Çoban & Yetim, 2004; Doğu ve ark., 2002; Zengin & Öztaş, 2008). Bu yapısal sorunlar, spor çalışanlarının iş performansı ve motivasyon düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Kaya & Şentürk, 2007; Sivrikaya, 2023).

Kamu yönetimi literatüründe örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, çalışanların performansını ve iş doyumunu açıklamada merkezi kavramlar arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü; bir kurumda paylaşılan değerler, normlar ve davranış kalıplarını ifade ederken, örgütsel bağlılık çalışanın kuruma yönelik aidiyet duygusu ve gönüllü çaba gösterme isteğiyle ilişkilidir. Yerel yönetimler gibi bürokratik yapının hâkim olduğu örgütlerde bu iki kavram, hizmet sunumunun niteliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Kaya & Şentürk, 2007; Küçükkelepçe & Şahin, 2022). Spor hizmetleri bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, çalışanların iş performansı ve mutluluk düzeylerini şekillendiren temel faktörler olarak öne çıkmaktadır (Çoban & Yetim, 2004; Sivrikaya, 2023).

Çalışan mutluluğu ve iş doyumunu, güncel literatürde yalnızca bireysel bir durum olarak değil; örgütsel iklimin ve yönetim anlayışının bir çıktısı olarak ele alınmaktadır. Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde görev yapan çalışanların mutluluk düzeyi, örgütsel destek algısı, adalet duygusu ve yönetsel yaklaşımlarla yakından ilişkilidir. Çalışan mutluluğunun yüksek olduğu örgütlerde hizmet kalitesinin ve vatandaş memnuniyetinin arttığı; buna karşılık düşük mutluluk düzeyinin tükenmişlik ve performans düşüşüyle sonuçlandığı belirtilmektedir (Akçakaya, 2017; Küçükkelepçe & Şahin, 2022; Sivrikaya, 2023).

Bu derlemenin amacı, yerel yönetimlerde spor hizmetlerini insan kaynağı perspektifinden ele alarak; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın spor çalışanlarının iş performansı ve mutluluk düzeyleri üzerindeki rolünü bütüncül bir çerçevede incelemektir. Bu doğrultuda çalışmada, yerel yönetimler, spor ve sosyal belediyecilik ilişkisi kavramsal düzeyde ele alınmakta; spor hizmetlerinin kurumsal yapısı, insan kaynağı ve performans yönetimi boyutları tartışılmakta;

örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık bağlamında spor çalışanlarının iş performansı ve mutluluğu literatür ışığında değerlendirilmektedir (Akdoğan, 2006; Çoban & Yetim, 2004; Kaya & Şentürk, 2007; Sivrikaya, 2023).



**Şekil 1.** Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde insan kaynağı, örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiyi gösteren kavramsal model

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmış kapsamlı bir derleme (narrative review) çalışmasıdır. Araştırmada, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde insan kaynağına ilişkin sorun alanlarını ortaya koymak, bu sorunları örgütsel ve yönetsel boyutlarıyla tartışmak ve güncel literatür ışığında bütüncül bir değerlendirme sunmak amaçlanmıştır. Derleme yöntemi, belirli bir konuda farklı dönemlerde ve farklı disiplinlerde üretilmiş çalışmaların kavramsal bir çerçeve içerisinde analiz edilmesine olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir.

Bu bağlamda çalışma, sistematik derleme ya da meta-analiz niteliği taşımamakta; konuya ilişkin literatürü tematik bir yaklaşımla ele alan, açıklayıcı ve sentezleyici bir derleme olarak kurgulanmıştır.

### **Literatür Tarama Süreci**

Literatür tarama süreci, yerel yönetimler, spor hizmetleri, sosyal belediyeçilik, insan kaynağı yönetimi, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve performans kavramlarını kapsayacak şekilde yürütülmüştür. Bu kapsamda ulusal literatürde yer alan kitaplar, hakemli dergi makaleleri, tezler ve raporlar incelenmiştir.

Tarama sürecinde özellikle;

- Yerel yönetimler ve spor
- Sosyal belediyeçilik ve spor hizmetleri
- Yerel yönetimlerde insan kaynağı
- Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık
- Kamu kurumlarında performans ve çalışan mutluluğu başlıkları altında yayımlanan çalışmalar dikkate alınmıştır.

Çalışmada, spor hizmetlerinin yerel yönetimler bağlamındaki yapısal ve yönetsel özelliklerini ele alan çalışmalar ile insan kaynağı sorunlarını doğrudan veya dolaylı biçimde tartışan literatür öncelikli olarak değerlendirilmiştir.

### **Yerel Yönetimler, Spor ve Sosyal Belediyeçilik**

Yerel yönetimler, kamu hizmetlerinin halka en yakın düzeyde sunulmasından sorumlu idari birimler olarak sosyal politika alanında giderek daha etkin bir rol üstlenmektedir. Bu rol genişlemesi, özellikle sosyal belediyeçilik anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte belirginleşmiştir. Sosyal belediyeçilik, belediyelerin yalnızca altyapı ve teknik hizmet sunan kurumlar olmaktan çıkarak, toplumsal refahı artırmayı amaçlayan sosyal aktörler hâline gelmesini ifade etmektedir (Akdoğan, 2006; Batal, 2015). Bu çerçevede spor, yerel yönetimlerin sosyal politika araçları arasında önemli bir yer tutmakta; toplum sağlığı, sosyal bütünleşme ve yaşam kalitesi hedefleriyle doğrudan ilişkilendirilmektedir (Çoban & Yetim, 2004; Kaya & Şentürk, 2007).

Sosyal belediyeçilik anlayışı, spor hizmetlerinin kapsamını ve niteliğini de dönüştürmüştür. Spor, bu yaklaşım altında yalnızca performans ve başarı odaklı bir faaliyete

arkanı olarak değil; her yaştan ve her toplumsal kesimden bireyin katılımını hedefleyen kapsayıcı bir sosyal hizmet olarak ele alınmaktadır. Literatürde, sporun sosyal dışlanmayla mücadelede, dezavantajlı grupların toplumsal yaşama katılımında ve sağlıklı yaşam alışkanlıklarının kazandırılmasında etkili bir araç olduğu vurgulanmaktadır (Akdoğan, 2006; Açıkgöz, Akyüz & Alsancak, 2024). Bu durum, yerel yönetimlerin spor hizmetlerini sosyal belediyeçilik politikalarının merkezine yerleştirmesini zorunlu kılmaktadır (Küçükkelepçe & Şahin, 2022).

Yerel yönetimlerin spor alanındaki görevleri, mevzuat çerçevesinde geniş bir yetki alanına sahiptir. Belediyeler; spor tesislerinin yapımı ve işletilmesi, amatör spor kulüplerinin desteklenmesi, halkın spora yönlendirilmesi ve spor etkinliklerinin düzenlenmesi gibi çok sayıda hizmeti yürütmektedir. Ancak literatürde, bu görevlerin uygulanmasında belediyeler arasında önemli farklılıklar bulunduğu ve hizmetlerin standart bir yapıya kavuşmadığı belirtilmektedir (Zengin & Öztaş, 2008; Doğu, Kesim & Sivrikaya, 2002). Bu farklılıklar, spor hizmetlerinin sosyal belediyeçilik hedefleriyle uyumunu da etkilemektedir (Kaya & Şentürk, 2007; Küçükkelepçe & Şahin, 2022).

Sosyal belediyeçilik kapsamında spor hizmetlerinin başarısı, yalnızca yasal yetkilerin varlığıyla değil; bu yetkilerin nasıl kullanıldığıyla da ilişkilidir. Literatürde, spor hizmetlerinin çoğu zaman plansız, kısa vadeli ve proje bazlı biçimde ele alındığı; bu durumun sosyal belediyeçilik anlayışının sürdürülebilirliğini zayıflatığı ifade edilmektedir (Açıkgöz ve ark., 2024; Küçükkelepçe & Şahin, 2022). Spor hizmetlerinin stratejik planlara yeterince entegre edilmemesi, sosyal hedeflerle sportif uygulamalar arasında kopukluklara yol açmaktadır (Zengin & Öztaş, 2008; Akdoğan, 2006).

Yerel yönetimler ve spor ilişkisi, aynı zamanda yerinden yönetim ilkesi bağlamında değerlendirilmelidir. Yerel yönetimlerin, kendi bölgelerinin sosyo-kültürel özelliklerini dikkate alarak spor politikaları geliştirmesi, hizmetlerin etkinliğini artırma potansiyeline sahiptir. Ancak literatürde, karar alma süreçlerinin çoğu zaman merkezî ve bürokratik bir yapıya sahip olduğu; yerel ihtiyaç analizlerinin yeterince yapılmadığı belirtilmektedir (Doğu ve ark., 2002; Kaya & Şentürk, 2007). Bu durum, spor hizmetlerinin yerel beklentilere cevap verme kapasitesini sınırlandırmaktadır (Zengin & Öztaş, 2008; Sivrikaya, 2023).

Sosyal belediyeçilik anlayışının spor hizmetlerine yansımada insan kaynağı faktörü de kritik bir öneme sahiptir. Spor hizmetleri, insan odaklı bir kamu hizmeti alanı olması nedeniyle, bu hizmetleri sunan çalışanların niteliği ve örgütsel koşullarıyla doğrudan ilişkilidir.

Literatürde, sosyal belediyeçilik uygulamalarının başarısının büyük ölçüde nitelikli personel, kurumsal koordinasyon ve etkin yönetim anlayışıyla bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Akdoğan, 2006; Küçükkelepçe & Şahin, 2022). Bu bağlamda spor hizmetleri, insan kaynağını merkeze alan bir yönetim yaklaşımıyla ele alınmalıdır (Çoban & Yetim, 2004; Sivrikaya, 2023).

### **Kurumsal Yapı, Örgütlenme Biçimi ve İnsan Kaynağına Etkileri**

Yerel yönetimler, spor hizmetlerinin planlanması ve yürütülmesinde merkezi yönetimi tamamlayıcı bir role sahiptir. Türkiye’de yerel yönetimlerin spor alanındaki görev ve sorumlulukları; sporun yaygınlaştırılması, amatör sporun desteklenmesi, spor tesislerinin yapılması ve işletilmesi gibi çok boyutlu hizmet alanlarını kapsamaktadır. Bu çerçevede spor hizmetleri, yalnızca sportif faaliyetlerin düzenlenmesi değil; aynı zamanda toplum sağlığının geliştirilmesi ve sosyal bütünleşmenin sağlanmasına yönelik bir kamu hizmeti olarak değerlendirilmektedir (Çoban & Yetim, 2004; Zengin & Öztaş, 2008). Yerel düzeyde sunulan spor hizmetlerinin niteliği, doğrudan yerel yönetimlerin kurumsal yapısı ve yönetsel kapasitesiyle ilişkilidir (Kaya & Şentürk, 2007; Akdoğan, 2006).

Yerel yönetimlerin spor hizmetlerindeki rolü, yerinden yönetim ilkesinin bir yansıması olarak ele alınmaktadır. Yerel ihtiyaçların yerel aktörler tarafından belirlenmesi ve hizmetlerin bu doğrultuda sunulması, spor hizmetlerinin etkinliğini artırma potansiyeline sahiptir. Ancak literatürde, bu potansiyelin uygulamada yeterince hayata geçirilemediği vurgulanmaktadır. Spor hizmetlerinin planlama süreçlerinde yerel ihtiyaç analizlerinin sınırlı kaldığı, karar alma mekanizmalarının çoğu zaman merkezî ve bürokratik bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir (Zengin & Öztaş, 2008; Doğu, Kesim & Sivrikaya, 2002).

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin kurumsal yapısı incelendiğinde, sporun çoğu zaman bağımsız bir yönetim alanı olarak ele alınmadığı görülmektedir. Spor hizmetleri; kültür, sosyal işler veya gençlik hizmetleri gibi farklı müdürlükler altında yürütülmekte, bu durum kurumsal bütünlüğü zayıflatmaktadır. Bu parçalı yapı, spor hizmetlerinin stratejik bir perspektifle ele alınmasını zorlaştırmakta ve hizmetlerin sürekliliğini olumsuz etkilemektedir (Çoban & Yetim, 2004; Kaya & Şentürk, 2007). Kurumsal yapılanmanın net olmaması, spor çalışanlarının görev tanımlarında belirsizlik yaratmakta ve hizmet sunumunda koordinasyon sorunlarına yol açmaktadır (Doğu ve ark., 2002; Sivrikaya, 2023).

Yerel spor hizmetlerinin kurumsal çerçevesi, belediyelerin mali ve idari kapasiteleriyle de yakından ilişkilidir. Büyükşehir belediyeleri ile ilçe belediyeleri arasında spor hizmetlerinin kapsamı ve niteliği açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Literatürde, büyükşehir

belediyelerinin daha fazla tesis ve etkinlik sunabildiği; ancak bu durumun her zaman daha nitelikli spor hizmetleri anlamına gelmediği ifade edilmektedir (Zengin & Öztaş, 2008; Bayansaldüz, 2003). Kaynakların etkin kullanılmaması ve planlama eksikliği, spor hizmetlerinin kurumsal çerçevesini zayıflatan temel faktörler arasında yer almaktadır (Akçakaya, 2017; Altıntaş, 2008).

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin kurumsal yapısında sivil toplum kuruluşları ve spor kulüpleriyle kurulan ilişkiler de önemli bir yer tutmaktadır. Spor kulüpleri, dernekler ve gönüllü yapılar, sporun yaygınlaştırılmasında ve toplumsal katılımın artırılmasında önemli bir potansiyele sahiptir. Ancak literatürde, yerel yönetimlerin bu aktörlerle kurduğu ilişkilerin çoğu zaman proje bazlı ve süreklilikten uzak olduğu belirtilmektedir (Doğu ve ark., 2002; Zengin & Öztaş, 2008). Kurumsal iş birliklerinin zayıf olması, spor hizmetlerinin tüm yükünün belediye personeli üzerinde toplanmasına neden olmakta ve hizmetlerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir (Çoban & Yetim, 2004; Sivrikaya, 2023).

Sosyal belediyecilik anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte, yerel yönetimlerin spor hizmetlerindeki rolü daha da genişlemiştir. Spor, sosyal belediyecilik kapsamında toplumun farklı kesimlerine ulaşmayı hedefleyen bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum, spor hizmetlerinin yalnızca sportif başarıya değil; sosyal kapsayıcılık, erişilebilirlik ve yaşam kalitesi gibi hedeflere yönelmesini gerektirmektedir (Akdoğan, 2006; Küçükkelepçe & Şahin, 2022). Ancak spor hizmetlerinin kurumsal yapısı bu genişleyen hedeflerle uyumlu biçimde yeniden yapılandırılmadığında, uygulamada çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır (Açıkgöz, Akyüz & Alsancak, 2024; Zengin & Öztaş, 2008).

Kurumsal çerçevenin zayıf olduğu yerel yönetimlerde spor hizmetleri, çoğu zaman süreklilikten uzak ve kısa vadeli projeler şeklinde yürütülmektedir. Bu durum, spor hizmetlerinin toplumsal etki üretme kapasitesini sınırlandırmakta ve çalışanlar açısından belirsiz bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Literatürde, bu tür bir kurumsal yapının spor çalışanlarının motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediği vurgulanmaktadır (Çoban & Yetim, 2004; Sivrikaya, 2023). Kurumsal istikrarın sağlanamaması, spor hizmetlerinin yerel düzeyde kökleşmesini zorlaştırmaktadır (Kaya & Şentürk, 2007; Küçükkelepçe & Şahin, 2022).

Sonuç olarak, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin yapısı ve kurumsal çerçevesi, hizmetlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Spor hizmetlerinin bağımsız ve güçlü bir örgütsel yapı içerisinde ele alınması, görev tanımlarının

netleştirilmesi ve kurumsal koordinasyonun güçlendirilmesi, hizmet kalitesinin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Zengin & Öztaş, 2008; Akçakaya, 2017). Bu bağlamda kurumsal yapı, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin insan kaynağı, performans yönetimi ve örgüt kültürü boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken temel bir unsurdur (Doğu ve ark., 2002; Sivrikaya, 2023).

### **Performans Yönetimi ve İnsan Kaynağına Yansımaları**

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin etkinliği, büyük ölçüde bu hizmetleri yürüten insan kaynağının niteliği ve yönetim biçimiyle ilişkilidir. Spor hizmetleri; planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında uzmanlık gerektiren bir alan olmasına rağmen, literatürde yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin çoğu zaman sistematik bir insan kaynakları planlamasıyla desteklenmediği vurgulanmaktadır (Doğu, Kesim & Sivrikaya, 2002; Zengin & Öztaş, 2008). Spor birimlerinde görev yapan personelin sayısal yetersizliği ve alan dışı görevlendirmeler, hizmet kalitesini sınırlayan temel yapısal sorunlar arasında yer almaktadır (Çoban & Yetim, 2004; Kaya & Şentürk, 2007).

İnsan kaynağına ilişkin sorunlar yalnızca istihdam boyutuyla sınırlı değildir; aynı zamanda görev tanımları, yetki dağılımı ve kurumsal koordinasyon eksikliği gibi örgütsel problemleri de içermektedir. Yerel yönetimlerde spor hizmetleri çoğu zaman farklı müdürlükler altında parçalı bir biçimde yürütülmekte, bu durum hizmetlerin bütüncül bir yaklaşımla planlanmasını zorlaştırmaktadır (Zengin & Öztaş, 2008; Sivrikaya, 2023). Görev ve sorumlulukların net olmaması, spor çalışanlarının rol belirsizliği yaşamasına ve performanslarının sağlıklı biçimde değerlendirilmemesine neden olmaktadır (Doğu ve ark., 2002; Kaya & Şentürk, 2007).

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde performans yönetimi, kamu yönetimi literatüründe sıklıkla tartışılan ancak uygulamada sınırlı kalan bir alan olarak dikkat çekmektedir. Performans yönetimi; çalışanların çıktılarını ölçmenin ötesinde, hizmet kalitesini artırmayı ve örgütsel hedeflerle bireysel çabaları uyumlaştırmayı amaçlayan bir yönetim aracıdır (Akal, 1998; Barutçugil, 2002). Ancak yerel yönetimlerde spor hizmetlerine özgü performans ölçütlerinin yeterince geliştirilmediği, değerlendirmelerin çoğu zaman nicel göstergelerle sınırlı kaldığı belirtilmektedir (Akçakaya, 2017; Altıntaş, 2008).

Spor hizmetlerinin performansının yalnızca etkinlik sayısı veya katılımcı sayısı üzerinden değerlendirilmesi, hizmetin sosyal ve nitel boyutlarını göz ardı etmektedir. Oysa spor hizmetlerinin temel hedefleri arasında toplumsal katılımın artırılması, dezavantajlı grupların

spora erişiminin sağlanması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi yer almaktadır. Bu hedeflerin ölçülmesi, klasik performans göstergelerinin ötesinde nitel değerlendirme araçlarını gerektirmektedir (Bayansaldüz, 2003; Akçakaya, 2017). Bu bağlamda performans yönetiminin yetersizliği, spor çalışanlarının emeklerinin görünür olmamasına ve motivasyonlarının azalmasına yol açmaktadır (Barutçugil, 2002; Sivrikaya, 2023).

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde insan kaynağı ve performans yönetimi sorunları, sosyal belediyeçilik uygulamalarıyla birlikte daha da belirgin hâle gelmektedir. Sosyal belediyeçilik anlayışı, yerel yönetimlerin spor hizmetlerini sosyal politika aracı olarak kullanmasını gerektirmekte; bu durum spor çalışanlarından beklenen rol ve sorumlulukları artırmaktadır (Akdoğan, 2006; Küçükkelepçe & Şahin, 2022). Ancak bu genişleyen sorumluluk alanı, çoğu zaman insan kaynağı kapasitesi ve performans yönetimi sistemleriyle desteklenmemektedir (Açıkgöz, Akyüz & Alsancak, 2024; Zengin & Öztaş, 2008).

Literatürde, sosyal belediyeçilik uygulamalarının plansız ve kısa vadeli projeler üzerinden yürütülmesinin, spor hizmetlerinde sürdürülebilirliği olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Spor hizmetlerinin proje bazlı ve süreklilikten uzak biçimde ele alınması, çalışanların uzun vadeli hedefler geliştirmesini zorlaştırmakta ve performans değerlendirme süreçlerini işlevsiz hâle getirmektedir (Küçükkelepçe & Şahin, 2022; Açıkgöz ve ark., 2024). Bu durum, spor çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının ve iş doyumlarının azalmasına zemin hazırlamaktadır (Çoban & Yetim, 2004; Sivrikaya, 2023).

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde insan kaynağı sorunlarının bir diğer boyutu, hizmet içi eğitim ve mesleki gelişim olanaklarının sınırlılığıdır. Spor alanında yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, spor hizmetlerinde görev yapan personelin sürekli olarak kendini yenilemesini gerektirmektedir. Ancak literatürde, yerel yönetimlerde spor çalışanlarına yönelik sistematik hizmet içi eğitim programlarının yeterince yaygın olmadığı belirtilmektedir (Doğu ve ark., 2002; Bayansaldüz, 2003). Bu eksiklik, spor hizmetlerinin bilimsel temelden uzaklaşmasına ve performansın düşmesine yol açmaktadır (Zengin & Öztaş, 2008; Sivrikaya, 2023).

Sonuç olarak, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde insan kaynağı ve performans yönetimine ilişkin sorunlar, yapısal ve örgütsel nitelik taşımaktadır. Spor hizmetlerinin etkinliği, yalnızca daha fazla personel istihdamıyla değil; nitelikli insan kaynağı planlaması, rol netliği ve gelişim odaklı performans yönetimi sistemleriyle artırılabilir (Akal, 1998; Barutçugil, 2002). Bu çerçevede insan kaynağı ve performans yönetimi, yerel yönetimlerde spor

hizmetlerinin sürdürülebilirliği ve toplumsal etki üretme kapasitesi açısından temel belirleyiciler olarak değerlendirilmektedir (Akçakaya, 2017; Küçükkelepçe & Şahin, 2022).

### **Motivasyon, İş Doyumu ve Mutluluk**

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde görev yapan çalışanların motivasyon düzeyi, hizmetin niteliğini ve sürdürülebilirliğini belirleyen temel faktörlerden biridir. Spor hizmetleri, doğrudan insanla temas eden, yoğun etkileşim gerektiren ve sosyal fayda üretmeyi amaçlayan bir alan olması nedeniyle, çalışanların psikolojik durumları ve işten aldıkları doyumla yakından ilişkilidir. Güncel örgütsel davranış ve kamu yönetimi literatürü, çalışan motivasyonunun yalnızca maddi unsurlarla değil; anlamlı iş algısı, takdir edilme, katılım ve gelişim fırsatları gibi psikososyal faktörlerle şekillendiğini vurgulamaktadır (Barutçugil, 2002; Akçakaya, 2017).

Spor hizmetlerinde görev yapan personel açısından motivasyon, çoğu zaman sporun toplumsal faydasına duyulan inanç ve bireylere katkı sağlama hissi üzerinden şekillenmektedir. Bu durum, spor çalışanlarının işlerini yalnızca bir meslek olarak değil, toplumsal sorumluluk içeren bir faaliyet alanı olarak görmelerine yol açmaktadır. Ancak literatürde, bu idealist motivasyonun örgütsel destekle beslenmediği durumlarda hızla tükenmişliğe dönüşebildiği belirtilmektedir. Özellikle yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde karşılaşılan kurumsal belirsizlikler, görev tanımlarının net olmaması ve sınırlı kariyer olanakları, çalışan motivasyonunu zayıflatan temel etkenler arasında yer almaktadır.

İş doyumunu, bireyin yaptığı işten duyduğu genel memnuniyet düzeyi olarak tanımlanmakta ve örgütsel performansın önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Kamu kurumlarında iş doyumunu, yalnızca ücret ve çalışma saatleriyle değil; işin anlamlılığı, örgüt içi ilişkiler, yönetsel destek ve adalet algısıyla da yakından ilişkilidir. Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde görev yapan personelin iş doyumunu, sundukları hizmetin toplum üzerindeki etkisini doğrudan gözlemleyebilmeleri nedeniyle potansiyel olarak yüksek olabilmektedir. Ancak bu potansiyel, çoğu zaman örgütsel koşullar nedeniyle yeterince hayata geçirilememektedir.

Literatürde, spor hizmetlerinde çalışan personelin iş doyumunu olumsuz etkileyen faktörler arasında; alan dışı görevlendirmeler, aşırı iş yükü, belirsiz performans ölçütleri ve sınırlı terfi olanakları sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu tür koşullar, çalışanların mesleki kimlik algısını zayıflatmakta ve yaptıkları işten aldıkları tatmini azaltmaktadır. Doğu, Kesim ve Sivrikaya'nın (2002) yerel yönetimlerde spor hizmetlerine ilişkin değerlendirmeleri, spor

alanında uzmanlaşmış personelin yeterince desteklenmemesinin, hizmet kalitesi kadar çalışan memnuniyetini de olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Mutluluk ve psikolojik iyi oluş kavramları, son yıllarda kamu yönetimi ve insan kaynakları literatüründe giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışan mutluluğu, yalnızca bireysel bir duygu durumu olarak değil; örgütsel verimlilik, hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyetiyle ilişkili bir değişken olarak ele alınmaktadır. Spor hizmetleri gibi sosyal etki üretmeyi amaçlayan alanlarda çalışan mutluluğu, hizmetin doğrudan çıktılarından biri olarak değerlendirilebilir. Spor etkinliklerine katılan bireylerin yaşam doyumunun artması, çoğu zaman bu hizmetleri sunan çalışanların motivasyonu ve psikolojik iyi oluşuyla bağlantılıdır.

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde çalışanların mutluluğunu etkileyen faktörler arasında örgütsel destek algısı önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel destek, çalışanın emeğinin fark edildiği, katkısının değerli görüldüğü ve ihtiyaç duyduğunda kurum tarafından destekleneceği inancını ifade etmektedir. Literatürde, algılanan örgütsel desteğin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir. Spor hizmetlerinde görev yapan personelin yöneticilerinden ve kurumlarından yeterli destek görmemesi, idealist motivasyonun zamanla azalmasına ve işten soğumaya yol açabilmektedir.

Motivasyon, iş doyumu ve mutluluk arasındaki ilişki, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Motive ve işinden doyum alan çalışanlar, hizmet sunumunda daha istekli, yeniliklere daha açık ve vatandaşla daha olumlu ilişkiler kurabilmektedir. Buna karşılık, motivasyon ve iş doyumunun düşük olduğu ortamlarda hizmet kalitesi düşmekte ve spor hizmetlerinin toplumsal etkisi sınırlanmaktadır. Bu durum, yerel yönetimlerin spor hizmetlerini yalnızca nicel hedefler üzerinden değil, çalışanların psikolojik iyi oluşunu da dikkate alan bir anlayışla yönetmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde motivasyon ve mutluluğun bir diğer önemli boyutu, örgütsel adalet algısıdır. Performans değerlendirme süreçlerinin şeffaf olmaması, ödül ve takdir mekanizmalarının belirsizliği, çalışanlar arasında eşitsizlik algısına yol açabilmektedir. Bu tür algılar, çalışanların örgüte olan güvenini zedelemekte ve iş doyumunu düşürmektedir. Akçakaya (2017), yerel yönetimlerde insan kaynakları uygulamalarının adalet ve şeffaflık temelinde yeniden yapılandırılmasının, çalışan motivasyonu üzerinde belirleyici bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde motivasyon, iş doyumu ve mutluluk, birbirini besleyen ve hizmet kalitesini doğrudan etkileyen değişkenlerdir. Spor hizmetlerinde

görev yapan çalışanların psikolojik iyi oluşunun desteklenmesi, yalnızca bireysel bir kazanım değil; aynı zamanda spor hizmetlerinin toplumsal fayda üretme kapasitesini artıran stratejik bir yatırımdır. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin spor hizmetlerini planlarken insan kaynağının motivasyonel ve duygusal boyutlarını dikkate alan bütüncül politikalar geliştirmesi gerekmektedir.

### **Yerel Yönetimlerde Spor Çalışanlarının İş Performansı ve Mutluluk Düzeyleri Üzerindeki Rolü**

Yerel yönetimlerde spor hizmetleri, doğası gereği sahada yürütülen, yoğun etkileşim ve koordinasyon gerektiren bir kamu hizmeti alanıdır. Bu hizmetlerin başarısı yalnızca fiziki altyapı ve bütçe olanaklarıyla değil, hizmeti sunan çalışanların örgütsel koşullarıyla da doğrudan ilişkilidir. Kamu yönetimi literatüründe örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını, iş yapma biçimlerini ve örgüte yönelik tutumlarını şekillendiren temel bir unsur olarak ele alınmaktadır (Kaya & Şentürk, 2007; Küçükkelepçe & Şahin, 2022). Spor hizmetleri gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu alanlarda örgüt kültürünün niteliği, hizmet kalitesinin belirleyici bir bileşeni hâline gelmektedir (Çoban & Yetim, 2004; Zengin & Öztaş, 2008).

Örgüt kültürü, yerel yönetimlerde spor çalışanlarının karar alma süreçlerine katılım düzeyi, inisiyatif kullanma alanı ve yönetsel destek algısı üzerinden somutlaşmaktadır. Bürokratik ve hiyerarşik örgüt kültürünün baskın olduğu belediyelerde spor hizmetleri çoğu zaman merkezî kararlarla yönlendirilmekte, sahadaki ihtiyaçlar yeterince dikkate alınmamaktadır. Bu durum, spor çalışanlarının uzmanlıklarının sınırlandırılmasına ve hizmetlerin standartlaşmasına yol açmaktadır (Doğu, Kesim & Sivrikaya, 2002; Zengin & Öztaş, 2008). Buna karşılık, katılımcı ve esnek örgüt kültürünün benimsendiği yerel yönetimlerde spor çalışanlarının örgütsel süreçlere daha aktif katıldığı ve hizmetlerin niteliğinin arttığı belirtilmektedir (Çoban & Yetim, 2004; Sivrikaya, 2023).

Örgüt kültürü ile doğrudan ilişkili olan örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği aidiyet duygusu ve örgütte kalma isteği olarak tanımlanmaktadır. Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde görev yapan çalışanlar açısından örgütsel bağlılık, yalnızca kuruma bağlılık değil; aynı zamanda sunulan hizmetin toplumsal değerine inanma ve bu değere katkı sağlama isteğiyle de ilişkilidir (Kaya & Şentürk, 2007; Akdoğan, 2006). Literatürde, spor çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu durumlarda hizmetlerin rutinleştiği ve yenilikçi uygulamaların azaldığı vurgulanmaktadır (Doğu ve ark., 2002; Zengin & Öztaş, 2008).

Örgütsel bağlılığın spor hizmetlerinde iş performansı üzerindeki etkisi, hizmetin doğası gereği daha görünür hâle gelmektedir. Spor hizmetleri, nicel çıktılarla sınırlı olmayan; katılımın sürekliliği, hizmetten duyulan memnuniyet ve sosyal etki gibi nitel boyutları da içeren bir alandır. Örgütüne duygusal olarak bağlı çalışanların spor programlarını daha özenli planladıkları, katılımcılarla daha güçlü iletişim kurdukları ve gönüllü çaba gösterdikleri belirtilmektedir (Çoban & Yetim, 2004; Sivrikaya, 2023). Buna karşılık, bağlılık düzeyinin düşük olduğu ortamlarda spor hizmetlerinin yalnızca görev tanımıyla sınırlı kaldığı ve performansın asgari düzeyde gerçekleştiği ifade edilmektedir (Doğu ve ark., 2002; Zengin & Öztaş, 2008).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, spor çalışanlarının mutluluk ve psikolojik iyi oluş düzeyleriyle de yakından ilişkilidir. Güncel sosyal belediyeçilik literatürü, yerel yönetimlerde çalışan mutluluğunun hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyetiyle doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır (Küçükkelepçe & Şahin, 2022; Açıkgöz, Akyüz & Alsancak, 2024). Spor hizmetlerinde görev yapan çalışanların örgütsel destek algılarının güçlü olması, iş doyumlarını ve mutluluk düzeylerini artırmakta; bu durum hizmet sunumuna olumlu biçimde yansımaktadır (Akdoğan, 2006; Sivrikaya, 2023).

Örgütsel adalet algısı, örgüt kültürü ve bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendiren önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinin belirsiz olduğu, ödül ve takdir mekanizmalarının şeffaf işlemediği yerel yönetimlerde spor çalışanlarının örgüte olan güveninin zayıfladığı belirtilmektedir (Küçükkelepçe & Şahin, 2022; Zengin & Öztaş, 2008). Bu durum, çalışanların mutluluk düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemekte; uzun vadede hizmet düşmesine yol açmaktadır (Çoban & Yetim, 2004; Doğu ve ark., 2002).

Sosyal belediyeçilik anlayışı çerçevesinde spor hizmetlerinin yaygınlaşması, spor çalışanlarının örgüt içindeki rollerini daha da önemli hâle getirmektedir. Sosyal belediyeçilik uygulamalarının plansız ve kısa vadeli projeler üzerinden yürütülmesi, spor çalışanlarının hedef belirsizliği yaşamasına ve örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına neden olmaktadır (Küçükkelepçe & Şahin, 2022; Açıkgöz ve ark., 2024). Buna karşılık, insan kaynağını merkeze alan, rol ve sorumlulukları netleştiren örgüt kültürleri, spor hizmetlerinin sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir (Akdoğan, 2006; Sivrikaya, 2023).

Sonuç olarak, yerel yönetimlerde spor çalışanlarının iş performansı ve mutluluk düzeyleri; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı arasındaki etkileşimle

şekillenmektedir. Spor hizmetlerinin yalnızca fiziki yatırımlarla geliştirilmesi mümkün değildir. Bu hizmetlerin başarısı, spor çalışanlarının örgütlerine duydukları bağlılık, işlerinden aldıkları doyum ve örgüt kültürünün destekleyici niteliğiyle doğrudan ilişkilidir (Çoban & Yetim, 2004; Kaya & Şentürk, 2007; Sivrikaya, 2023). Bu bağlamda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin kalitesini ve toplumsal etkisini belirleyen temel değişkenler olarak değerlendirilmektedir.

### **Sosyal Belediyecilik ve Yerel Spor Politikaları Bağlamında İnsan Kaynağı**

Sosyal belediyecilik anlayışı, yerel yönetimlerin yalnızca teknik ve altyapı hizmetleri sunan kurumlar olmaktan çıkarak, toplumsal refahı artırmayı hedefleyen sosyal politika aktörleri hâline gelmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde spor hizmetleri, yerel yönetimlerin sosyal belediyecilik uygulamaları içerisinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Sporun toplum sağlığını geliştirmesi, sosyal bütünleşmeyi desteklemesi ve dezavantajlı grupların toplumsal yaşama katılımını artırması, yerel düzeyde planlanan spor politikalarının önemini artırmaktadır (Akdoğan, 2006; Batal, 2015).

Yerel spor politikaları, belediyelerin spor alanındaki vizyonunu ve önceliklerini yansıtan temel politika araçlarıdır. Bu politikalar kapsamında amatör sporun desteklenmesi, halkın spora katılımının artırılması ve spor kültürünün yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Ancak literatürde, yerel yönetimlerin spor politikalarının çoğu zaman planlama ve uygulama açısından tutarlılık göstermediği belirtilmektedir. Spor hizmetlerinin süreklilik arz etmemesi ve kısa vadeli projeler üzerinden yürütülmesi, bu alandaki insan kaynağının etkin kullanımını zorlaştırmaktadır (Zengin & Öztaş, 2008).

Yerel spor hizmetlerinin sosyal belediyecilik hedefleriyle uyumlu biçimde yürütülebilmesi, büyük ölçüde bu hizmetleri sunan insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Spor hizmetleri, yalnızca fiziksel aktivite imkânı sunmayı değil; aynı zamanda rehberlik, eğitici rol ve toplumsal etkileşim boyutlarını da içermektedir. Bu nedenle spor hizmetlerinde görev yapan personelin yalnızca teknik bilgiye değil, sosyal ve yönetsel becerilere de sahip olması gerekmektedir. Alan yazında, yerel yönetimlerin spor hizmetlerinde uzmanlaşmış personel istihdam etmemesinin, hizmet kalitesini düşüren temel faktörlerden biri olduğu vurgulanmaktadır (Çoban & Yetim, 2004).

Sosyal belediyecilik perspektifinde spor hizmetlerinin başarısı, performans sporu ile rekreatif spor arasındaki dengenin nasıl kurulduğuyla da yakından ilişkilidir. Çeşitli çalışmalarda, belediyelerin spor yatırımlarında performans sporuna ağırlık verdiği; buna karşın

“herkes için spor” ve “yaşam boyu spor” anlayışının uygulamada geri planda kaldığı belirtilmektedir. Bu durum, spor hizmetlerinin geniş halk kitlelerine ulaşmasını sınırlamakta ve sosyal belediyecilik hedefleriyle çelişmektedir (Çoban & Yetim, 2004; Zengin & Öztaş, 2008).

Yerel spor politikalarının etkinliğini sınırlayan bir diğer unsur, kurumsal kapasite ve insan kaynağı planlamasındaki yetersizliktir. Belediyelerin görev alanlarının genişlemesine rağmen, bu alanlarda çalışacak nitelikli personelin sayısının ve yetkinliğinin aynı oranda artırılamadığı görülmektedir. Özellikle büyükşehir belediyelerinde spor hizmetlerinin kırsal alanlara kadar yayılması, insan kaynağı ihtiyacını daha da artırmaktadır. Ancak bu genişleme süreci, çoğu zaman sistematik bir insan kaynakları planlamasıyla desteklenmemektedir (Kaya & Şentürk, 2007).

Yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin sosyal belediyecilik anlayışı çerçevesinde yürütülmesinde sivil toplum kuruluşları ve gönüllü yapılarla iş birliği de önemli bir yer tutmaktadır. Spor kulüpleri, dernekler ve gönüllü kuruluşlar, spor hizmetlerinin yaygınlaştırılmasında önemli bir potansiyele sahiptir. Bununla birlikte literatürde, yerel yönetimlerin bu aktörlerle yeterli düzeyde iş birliği kuramadığı ve spor hizmetlerinin büyük ölçüde belediye personelinin omuzlarında yürütüldüğü ifade edilmektedir. Bu durum, insan kaynağı üzerindeki iş yükünü artırmakta ve hizmetlerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir (Doğu, Kesim & Sivrikaya, 2002).

Finansman ve kaynak tahsisi sorunları da sosyal belediyecilik bağlamında spor hizmetlerinde insan kaynağını dolaylı biçimde etkilemektedir. Spor hizmetlerine ayrılan bütçelerin sınırlı olması, personel istihdamını, hizmet içi eğitimi ve mesleki gelişim faaliyetlerini kısıtlamaktadır. Bayansaldüz (2003), spor yönetiminde kaynakların etkin kullanılabilmesi için planlama ve performans temelli yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımın yerel yönetimlerde spor hizmetlerine uyarlanamaması, insan kaynağı kapasitesinin gelişimini engellemektedir.

Sosyal belediyecilik anlayışı çerçevesinde spor hizmetlerinin geliştirilmesi, yalnızca daha fazla hizmet sunmayı değil; bu hizmetleri sunan insan kaynağının çalışma koşullarını, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını da dikkate almayı gerektirmektedir. Spor hizmetlerinde görev yapan çalışanların örgütsel destek algısının güçlendirilmesi, hizmet kalitesinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, yerel yönetimlerde spor hizmetleri, insan kaynağını merkeze alan bütüncül bir yönetim anlayışıyla ele alınmalıdır.

## Genel Değerlendirme ve Kavramsal Sentez

Yerel yönetimlerde spor hizmetleri üzerine yapılan çalışmalar, bu alanın yalnızca fiziki altyapı, tesisleşme ve bütçe olanaklarıyla açıklanamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Spor hizmetleri, doğrudan insanla temas eden, sosyal etkileşimi yüksek ve toplumsal fayda üretme potansiyeli bulunan bir kamu hizmeti alanıdır. Bu nedenle spor hizmetlerinin başarısı, büyük ölçüde bu hizmetleri planlayan, uygulayan ve değerlendiren insan kaynağının örgütsel koşullarıyla ilişkilidir. Literatürde, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin etkinliğini sınırlayan temel sorunların insan kaynağı merkezli olduğu yönünde güçlü bir görüş birliği bulunmaktadır (Çoban & Yetim, 2004; Zengin & Öztaş, 2008; Sivrikaya, 2023).

Derleme kapsamında ele alınan çalışmalar, yerel yönetimlerin spor alanında önemli yasal yetkilere sahip olmasına karşın, bu yetkileri hayata geçirecek kurumsal kapasite ve insan kaynağı altyapısının yeterince gelişmediğini göstermektedir. Spor hizmetlerinin çoğu zaman bağımsız ve güçlü bir örgütsel yapı içerisinde ele alınmaması, spor çalışanlarının rol ve sorumluluklarının belirsizleşmesine yol açmaktadır. Kurumsal yapılanmanın zayıf olduğu ortamlarda spor hizmetleri kişilere bağlı olarak yürütülmekte, yönetsel değişimlerle birlikte uygulamalar kesintiye uğramakta ve kurumsal süreklilik sağlanamamaktadır (Kaya & Şentürk, 2007; Küçükkelepçe & Şahin, 2022).

İnsan kaynağının niteliği, yerel spor hizmetlerinin başarısında belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Spor hizmetleri; spor yöneticiliği, antrenörlük, rekreasyon liderliği ve tesis işletmeciliği gibi uzmanlık gerektiren alanları kapsamaktadır. Buna rağmen literatürde, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde alan dışı görevlendirmelerin yaygın olduğu ve bu durumun hizmetlerin bilimsel temelden uzaklaşmasına neden olduğu vurgulanmaktadır (Doğu, Kesim & Sivrikaya, 2002). Nitelikli insan kaynağının eksikliği, spor hizmetlerinin yüzeysel etkinliklere indirgenmesine ve toplumsal etki üretme kapasitesinin zayıflamasına yol açmaktadır.

Performans yönetimi boyutu, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde insan kaynağının etkin kullanımı açısından kritik bir diğer başlık olarak dikkat çekmektedir. Kamu yönetimi literatüründe performans yönetimi, yalnızca denetim ve kontrol mekanizması olarak değil; çalışanların gelişimini destekleyen, hizmet kalitesini artırmayı amaçlayan stratejik bir araç olarak ele alınmaktadır (Akal, 1998; Barutçugil, 2002). Ancak yerel yönetimlerde spor hizmetlerine özgü performans ölçütlerinin yeterince geliştirilmediği, değerlendirme süreçlerinin çoğu zaman nicel göstergelerle sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu durum, spor

çalışanlarının emeğinin görünür olmasını zorlaştırmakta ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir (Akçakaya, 2017).

Derlenen çalışmalar, spor hizmetlerinde görev yapan çalışanların motivasyon, iş doyumu ve mutluluk düzeylerinin hizmet kalitesiyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Spor hizmetleri, çalışanlara toplumsal katkı sağlama ve bireylerin yaşam kalitesini artırma imkânı sunması nedeniyle yüksek düzeyde içsel motivasyon potansiyeline sahiptir. Ancak bu potansiyel, örgütsel destek, adalet algısı ve kariyer olanaklarıyla desteklenmediğinde sürdürülebilir olmamaktadır. İş doyumu ve psikolojik iyi oluşu düşük olan spor çalışanlarının, hizmet sunumunda isteksizlik ve tükenmişlik yaşadığı; bunun da hizmet kalitesini düşürdüğü literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Bayansalduz, 2003; Sivrikaya, 2023).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde insan kaynağını anlamada merkezi kavramlar olarak öne çıkmaktadır. Bürokratik ve hiyerarşik örgüt kültürünün baskın olduğu yapılarda spor çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımı sınırlanmakta, bu durum örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır. Buna karşılık, katılımcı, destekleyici ve adil bir örgüt kültürü, spor çalışanlarının örgüte yönelik duygusal bağlılığını güçlendirmekte; bu bağlılık da iş performansı ve çalışan mutluluğu üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Literatürde, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu kurumlarında hizmet kalitesini belirleyen temel faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir (Kaya & Şentürk, 2007; Küçükkelepçe & Şahin, 2022).

Sosyal belediyecilik perspektifi, yerel yönetimlerde spor hizmetlerini insan kaynağı odaklı biçimde ele almayı zorunlu kılmaktadır. Sosyal belediyecilik anlayışı, spor hizmetlerini yalnızca sportif faaliyetler olarak değil; toplumsal refah, sosyal bütünleşme ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik sosyal politika araçları olarak konumlandırmaktadır (Akdoğan, 2006; Batal, 2015). Bu yaklaşım, spor hizmetlerinde görev yapan çalışanların rollerini daha da önemli hâle getirmekte; insan kaynağının motivasyonu, bağlılığı ve mutluluğu, sosyal belediyecilik hedeflerine ulaşmada kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yerel yönetimlerde spor hizmetlerinin başarısı; kurumsal yapı, insan kaynağı niteliği, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve performans yönetimi arasındaki etkileşimle şekillenmektedir. Spor hizmetlerinin etkinliğini artırmaya yönelik politikalar, yalnızca tesis ve bütçe yatırımlarına odaklandığında sınırlı sonuçlar üretmektedir. Buna karşılık, insan kaynağını merkeze alan, örgütsel koşulları iyileştiren ve çalışan

mutluluğunu destekleyen bütüncül yaklaşımlar, spor hizmetlerinin toplumsal etki üretme kapasitesini güçlendirmektedir.

Bu bağlamda, yerel yönetimlerde spor çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş performansı ve mutluluk üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların hem kuramsal hem de uygulamaya dönük önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir. Spor hizmetlerinin sürdürülebilirliği ve toplumsal faydasının artırılması, büyük ölçüde bu hizmetleri sunan insan kaynağının örgütsel bağlamının doğru biçimde anlaşılmasına ve yönetilmesine bağlıdır.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B., Akyüz, İ., & Alsancak, F. (2024). Sosyal belediyeçilik ve sosyal hizmet ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 83–96.
- Akal, Z. (1998). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akçakaya, M. (2017). Kamu yönetiminde performans yönetimi ve performans esaslı bütçeleme. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akdoğan, Y. (2006). Yerel yönetimler ve sosyal belediyeçilik. İstanbul: Şehir Yayınları.
- Altıntaş, A. (2008). Mahalli idarelerde performans yönetimi ve karşılaşılan riskler. *Sayıştay Dergisi*, (69), 75–92.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Batal, S. (2015). Türkiye’de sosyal belediyeçilik uygulamaları. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bayansaldüz, M. (2003). Spor yönetimi ve organizasyonu. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çoban, B., & Yetim, A. (2004). Yerel yönetimler ve spor. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 3–14.
- Doğu, G., Kesim, Ü., & Sivrikaya, Ö. (2002). Yerel yönetimlerin spor hizmetlerindeki rolü. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 67–76.
- Kaya, E., & Şentürk, H. (2007). Yerel yönetimler ve kamu hizmeti. İstanbul: Beta Yayınları.
- Küçükkelepçe, D., & Şahin, S. (2022). Türkiye’de sosyal belediyeçilik anlayışının kanunlar üzerinden değerlendirilmesi. *Bayburt Üniversitesi Adalet Dergisi*, 1(1), 40–63.
- Sivrikaya, Ö. (2023). Yerel yönetimlerde spor yönetimi ve örgütsel sorunlar. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 112–129.
- Zengin, E., & Öztaş, C. (2008). Yerel yönetimlerin spor alanındaki görevleri ve uygulamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3), 171–190.

| KATKI ORANI<br>CONTRIBUTION RATE                                                                                                                                                                                                                                      | AÇIKLAMA<br>EXPLANATION                                                                             | KATKIDA BULUNANLAR<br>CONTRIBUTORS        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Fikir ve Kavramsal Örgü<br><i>Idea or Notion</i>                                                                                                                                                                                                                      | Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak<br><i>Form the research hypothesis or idea</i>         | Yazar M.Y.P, P.K.D<br>Author M.Y.P, P.K.D |
| Tasarım<br><i>Design</i>                                                                                                                                                                                                                                              | Yöntem ve araştırma desenini tasarlamak<br><i>To design the method and research design.</i>         | Yazar M.Y.P, P.K.D<br>Author M.Y.P, P.K.D |
| Literatür Tarama<br><i>Literature Review</i>                                                                                                                                                                                                                          | Çalışma için gerekli literatürü taramak<br><i>Review the literature required for the study</i>      | Yazar M.Y.P<br>Author M.Y.P               |
| Veri Toplama ve İşleme<br><i>Data Collecting and Processing</i>                                                                                                                                                                                                       | Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlaştırmak<br><i>Collecting, organizing and reporting data</i> | Yazar M.Y.P<br>Author M.Y.P               |
| Tartışma ve Yorum<br><i>Discussion and Commentary</i>                                                                                                                                                                                                                 | Elde edilen bulguların değerlendirilmesi<br><i>Evaluation of the obtained finding</i>               | Yazar M.Y.P, P.K.D<br>Author M.Y.P, P.K.D |
| <b>Destek ve Teşekkür Beyanı/ Statement of Support and Acknowledgment</b>                                                                                                                                                                                             |                                                                                                     |                                           |
| Bu çalışmanın yazım sürecinde katkı ve/veya destek alınmamıştır.<br><i>No contribution and/or support was received during the writing process of this study.</i>                                                                                                      |                                                                                                     |                                           |
| <b>Çatışma Beyanı/ Statement of Conflict</b>                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                     |                                           |
| Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.<br><i>Researchers do not have any personal or financial conflicts of interest with other people and institutions related to the research.</i> |                                                                                                     |                                           |



Bu eser [Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) ile lisanslanmıştır.