



Ömer SIVRİKAYA<sup>1</sup> Gazanfer DOĞU<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Düzce Merkez Yenimahalle İlköğretim Okulu*  
<sup>2</sup> *İzmit Baysal Üniversitesi Beden Eğit. ve Spor Y.O*

[omersivrikaya81@gmail.com](mailto:omersivrikaya81@gmail.com)

## ORIGINAL ARTICLE

### A SPECIMEN ADMINISTRATION MODEL FOR SPORT DEPARTMENT OF DÜZCE MUNICIPALITY

#### Abstract

The purpose of this study is to introduce a new model to the sports services in municipal governments which have had a strong basis of academic and administrative philosophy in our country. Furthermore, within the study, sports services management systems of municipalities in developed countries and in our country has been compared. This study also includes the interviews with sports authorities in our country and non governmental organization representatives. Using all these data, a more extensive organizational model has been formed in municipalities of Düzce, Turkey. It has been stipulated that municipality of Düzce would change its policy of establishing a sports club in organizing and carrying sports activities which is a common tendency in our country and to form a department called Sports Department under Municipality Sports Commission within the organizational structure of Cultural and Social Works Department.

Municipality Sports Department has been designed to establish the necessary facilities and organize the sports activities in providing people of Düzce to satisfy the needs of participating in exercise and sports activities of people of Düzce. Being contributive and scientific approach are most important principles of organizing municipality sports services. Having qualified staff and strong budget resources, this department should always aim to guide the people in gaining consciousness of getting involved in sports activities beginning of their early lives.

**Key Words:** Municipality, Sports, Management Model

### DÜZCE BELEDİYESİNİN SPOR HİZMETLERİ İÇİN ÖRNEK BİR YÖNETİM MODELİ

#### Özet

Bu araştırmada, ülkemizde henüz akademik ve idari bir temele sahip olmayan belediye spor hizmetleri alanında, Düzce Belediyesi için örnek bir yönetim modeli oluşturmak amaçlanmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki ve ülkemizdeki belediyelerin spor hizmetleri yönetim yapıları incelenmiştir. Ülkemizin önde gelen spor otoriteleri ve Düzce'deki sivil toplum temsilcileriyle mülakatlar yapılmıştır. Elde edilen veriler çerçevesinde, Düzce Belediyesi'ne yaygın spora dönük bir örgütlenme yapısı oluşturulmuştur.

Düzce Belediyesi'nin, ülkemizde yaygın bir eğilim olan kulüpleşme yanlısından vazgeçerek, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü bünyesinde Belediye Spor Komisyonu'na bağlı Spor Müdürlüğü adı altında bir birim kurulması öngörülmüştür. Belediye Spor Müdürlüğü, mümkün olduğunca çok Düzcelinin spor yapması ve spor alışkanlığı kazanması için gerekli imkanları hazırlayıp organize eden bir örgütlenme olarak tasarlanmıştır. Katılımcılık ve bilimsellik en önemli ilkeler olarak belirlenmiştir. Nitelikli personele sahip, güçlü bütçe kaynakları olan bu birim küçük yaşta halkın sporla ilgili bilinç kazanmasını en önemli amaç olarak benimsemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Belediye, Spor, Yönetim Modeli

## **Giriş (Introduction)**

Ülkemiz hızla şehirleşmektedir. Bugün ülkemizde nüfusun % 81'i kentlerde yaşamaktadır (Şentürk, 2008: 42). Bu hızlı şehirleşme, çoğu zaman hizmetlerin yeterince halka ulaşmasını engellerken, çarpık yapılaşma ve diğer sosyal problemleri beraberinde getirmektedir.

Devletlerin en önemli ulusal, bölgesel ve yerel sorumlulukları arasında, tüm vatandaşlarının genel refah ve sağlığını güvence altına almak önemli bir yer tutar ( Mobley, 2006: 1 ). Spor kişinin ruh ve beden sağlığını güvence altına alan, onun topluma uyumunu sağlayan, günlük hayatın gerginlik ve sürtüşmelerini masseden bir araçtır ( Kasap, 2006: 2 ). Bu özellikleriyle spor çok önemli bir kamu hizmeti alanıdır.

Spor, insanlık tarihinin başından beri, toplumların gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Sportif etkinlikler, dünya genelinde, çok sayıda insanın katıldığı ve çok ilgi gösterilen bir uğraş olmaya devam edecektir. Rekreasyon, park ve serbest zaman hizmetlerinin misyon ve hedefleri, toplumdaki tüm bireylerin yalnız çalışma yaşamlarında değil, aynı zamanda serbest zamanlarında ki aktiviteler sürecinde de yaşam kalitelerini geliştirmek olmalıdır. Bu anlayış, hem devletin hem de yerel yönetimlerin, bireylerin refah seviyelerini geliştirme sorumluluğunu taşımaktadır (Mobley, 2006: 1)

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile, genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar ( İşcan, 1988 ).

Türkiye'de yerel yönetimlerin yapılanması içerisinde yöre halkının spor istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir sistem bulunmamaktadır. Yerel yönetimler kendi politik kaygıları doğrultusunda, performans sporuna hizmet edecek şekilde yapılanmakta ve yatırım yapmaktadırlar ( VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu: 53 ).

Yerel yönetimler ve her seviyedeki diğer devlet birimlerinin, tüm vatandaşların sağlık, huzur, güven, eğitim ve yaşam kalitelerinin gelişiminde önemli sorumluluklara sahip olduklarını vurgulamak gerekir. Bireyler; iş, okul ve yaşamlarını devam ettirmek için gerekli olan zamanın dışında, önemli süreleri içeren planlanmamış zamana sahiptirler. Tam anlamıyla dengeli ve verimli bir yaşam tarzı; zevkli, yaratıcı ve anlamlı rekreasyon ve serbest zaman deneyimlerini içermelidir. Diğer

taftan, geniş sayılabilecek bir kesim - yaş ve fiziksel yetersizlikler nedeniyle bu aktivitelerle ilgilenememekte veya bu aktivitelere katılamamaktadır. Dolayısıyla, çağdaş bir toplumda devleti yönetenler ve hepimiz, tüm bireylerin yaşam kalitelerini geliştirmek için gayret içinde olmalıyız. Rekreasyon, parklar ve serbest zaman hizmetleri - bu doğrultuda düşünürsek- büyük önem arz etmektedir (Mobley, 2006: 4).

Belediyeler, halkın yaşadığı yerle ilgili bütün ihtiyaçlarını karşılamakla sorumlu kurumlardır. Belediyelerin spor alanında, yasalardan ve halkın medeni ihtiyaçlarından doğan sorumlulukları vardır.

Belediye Kanunu belediyeyi, belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tarif etmiştir ( 5393 sayılı kanun, 2005: 1). 5393 sayılı belediye kanununun görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen üçüncü bölümü madde 14'te şöyle ifade edilmiştir.

Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, **gençlik ve spor**; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır.

b) Gerekğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir (5393 sayılı kanun, 2005:3). Kanunun ifade ettiği gibi spor, belediyelerin asli vazifelerindedir. Spor, insan olmanın ve insanca yaşamının en önemli belirleyicilerindedir. Spor, üyesi olmak için seferber olduğumuz Avrupa Birliği tarafından bir hak olarak belirlenmiştir.

Avrupa Kentsel Şartı, Avrupa Konseyi'nin kentsel politikalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu politikalar 1980-1982 yılları arasında Konseyce düzenlenen "Kentsel Rönesans için Avrupa Kampanyası" kapsamında geliştirilmiştir. 1992 de Avrupa Konseyi'nce kabul edilen Avrupa Kentsel Şartı'nda Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonuyla geliştirilmiştir. Bu deklarasyonun 7. maddesi, **spor ve dinlence**: Yaş, yetenek ve gelir durumu ne olursa olsun, her birey için, spor ve boş vakitlerini değerlendirebileceği olanakların sağlanmasıdır ( Kaya, E. ve diğerleri, 2007, s. 323-324 ). Bu etkinliklerin uygulanmasına esas teşkil edecek ilkeler şu şekilde belirlenmiştir:

1. Tüm kent sakinlerinin, eğlence, dinlence ve spor faaliyetlerinde yer alma hakkı,
2. Spor alanlarının sağlıklı ve güvenli olarak tasarlanması,
3. Her kent sakininin kişisel potansiyelleri doğrultusunda istediği sporu yapma hakkı (Kaya, E. ve diğerleri, 2007: 329 ).

Dünya sağlık örgütü bünyesindeki “Sağlıklı Şehirler Ağı” nın Beşinci Faz çalışmalarının ana temaları spor önemli bir yer tutar;

- A-) Sağlıklı Yaşlanma,
- B-) Sağlıklı Şehir Planlaması,
- C-) Sağlık Etki Değerlendirmesi,
- D-) Fiziksel Aktivite & Aktif Yaşam’dır.

Bu nedenle gerek sağlıklı yaşlanma konusu, gerekse fiziksel aktivite ve aktif yaşam konusu yerel yönetimleri doğrudan ilgilendiren bir konudur. Yerel yönetimler gerek gelişme çağındaki çocuk ve gençlerin sağlıklı bireyler olma noktasında, gerekse yetişkin ve yaşlıların daha uzun, daha sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sürmeleri noktasında önemli bir misyonu üstlenmişlerdir (Kuter, F.Ö., 2006, 4).

### **GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ BELEDİYELERİN SPOR YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

Evrinsel anlamda ülkeler arasında önemli sosyal ve kültürel farklılıklar mevcuttur. Devlet yönetimlerinin, vatandaşlarının tüm ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yönetim yapılanmasını benimsemesi kaçınılmazdır. Sportif etkinlikler tüm dünyada birbirine benzemektedir, ancak daha önce bu sunumda belirtilen ve ileride vurgulanacak olan diğer birçok aktivite, farklı toplumların kültürlerine göre farklılıklar göstermektedir ( Mobley, 2006: 2).

Gelişmiş Ülkeler sanayileşme ve beraberinde gelen hızlı şehirleşmenin birey, toplum ve şehir üzerindeki olumsuz etkileriyle mücadelede sporun önemini fark etmişlerdir. Daha sonra yaşanan savaşlar ve ekonomik buhran dönemlerinde sporun tedavi edici ve canlandırıcı etkisinden yararlanılmıştır. Gelişmiş ülkelerde halka yönelik spor, rekreasyon kavramı içinde yer alır (Gökmen, 1985: 28) .

Amerika Birleşik Devletleri’nde ilk belediye rekreasyon ve oyun alanları birimi 1904 yılında Los Angeles’ta kurulmuştur. 1947 yılında park ve rekreasyon birimleri birleştirilerek hem spor yapma imkanları hem de organizasyon faaliyetlerinin koordinasyonu sağlanmıştır. Bugün 390 ayrı rekreasyon merkezinde milyonlarca insana spor hizmeti verilmektedir.

Los Angeles Park ve Rekreasyon Birimi, belediye başkanı tarafından seçilen ve belediye meclisi tarafından onaylanan üyelerden oluşan, Park ve Rekreasyon Komisyonu tarafından yönetilir. Birim müdürünü komisyon atar ve yetkilendirir. Her rekreasyon merkezinin ayrı bir komisyonu ve idarecisi bulunur. Park ve rekreasyon birimi tarafından hazırlanan plan doğrultusunda her park ve rekreasyon merkezi ayrı planlar yapılarak çalışmalar yürütülür. Şehrin spor ve rekreasyon ihtiyaçları, öncelik sıraları, şehrin bölgelerine göre ayrı ayrı planlama birimi tarafından bilimsel araştırmalarla tespit edilip komisyona sunulur. Şehirdeki parklar, çocuk bahçeleri, oyun alanları, rekreasyon merkezleri, havuzlar, tarihi ve kültürel bina ve alanlar, plajlar, doğal alanlar, çocuk bakım merkezleri, yemek, gençlik ve spor programları ve golf kursları bu birimin sorumluluk alanındadır. Yaptığı

çalışmalarla özellikle çocuklara doğru alışkanlıklar kazandırarak eğitime ve halk sağlığına katkıda bulunmaktadır (<http://www.laparks.org/dos/sports/sports.htm>).

San Diego şehrinde, insanların yaş, meslek ve diğer sosyal özelliklerine göre düzenlenmiş rekreasyon programları ve her türlü spor imkanı sunan çok büyük parklar vardır. 200.000 m<sup>2</sup>'ye yakın açık alan, 13 yüzme havuzu ve 45 rekreasyon merkezinde çalışan yüzlerce profesyonel ve binlerce gönüllü ile hizmet verilmektedir. Verilecek hizmetlerle ilgili standartlar oluşturulmuştur. Örneğin, yüzme havuzları her 3 km çapında alana ve 50.000 kişinin oturduğu bölgelere göre planlanmaktadır (<http://www.sandiego.gov/park-and-recreation/general-info/mission.shtml>).

Bellingham Belediyesi Park ve Rekreasyon Birimi, şehirdeki park, oyun ve spor alanları, rekreasyon tesisleri ve mezarlıklar da dahil bütün yeşil ve açık alanların bakım ve işletmesinden sorumludur. Bu sorumluluk, en ince detaylarına kadar belediye kanunuyla belirlenmiştir. Ayrıca bu alanlarda yapılacak her türlü rekreasyon programı ve faaliyetinin, planlaması ve yürütülmesi bu birim tarafından yapılır. Rekreasyon alanlarını ve programları sürekli geliştirerek şehrin güzelleştirilmesine katkıda bulunmak, bu birimin temel hedefidir. Birim yöneticisini belediye başkanı belirler ve görevlendirir. Birimin çalışmalarını danışma kurulunun tavsiyeleri doğrultusunda yürütür. Danışma kurulu halkın ihtiyaçlarını belirleyerek, birimin politika ve stratejileri oluşturur. Halkın yapılan çalışmalara katılımını arttırmak temel hedefidir. Danışma kurulu, belediye başkanı tarafından seçilen 10 üye ve şehrin eğitim yöneticisinden oluşur. 3 yıllık süreyle ve en fazla iki dönem üst üste görev yaparlar. Kurul üyelerine hiçbir ücret ödenmez ve belediyede herhangi bir görevde çalışamaz. Kurul ayda en az bir kere toplanır. İlk toplantıda kurul başkan ve yardımcısı seçilir. Ayrıca belediye çalışanlarından bir personel sekreter olarak belirlenir. Kurul en az 5 üyeye toplanabilir. Kurul ilk toplantısında ilke, öncelik ve hedeflerini belirler (<http://www.cob.org/documents/parks/development>).

Amerika'daki yaklaşık 10.000 nüfuslu Chester Belediyesinin sporla ilgili felsefesi; belde sakinlerinin yaşam kalitesini yükseltmek ve toplumun gelişmesi için, birlik ve beraberlik ruhunu canlandıracak, birey ve grup katılımına uygun faaliyet ve imkanlar sunmaktır. Kendi düzenlediği etkinliklerden başka diğer etkinliklere maddi ve idari yardımlar yapar. Chester Rekreasyon Servisi, belediye meclisinin özel komisyonuna bağlı olarak çalışır. Servis, mevcut hedefler doğrultusunda rekreasyon imkanlarını genişletmek için, spor eğitim programları, gönüllü kuruluşlara ve kulüplere yönetim kursları, sporculara maddi yardım ve diğer örgütlerle işbirliğine dayalı faaliyetler düzenler. Okul bahçeleri rekreasyon merkezleri olarak düzenlenmiş ve yıl boyunca çalışmalar devam etmektedir. Yaz aylarında ise, çok geniş seçenekli yaz kampları düzenlenmektedir. Kennebunk Belediyesi, yıl boyunca gençler ağırlıklı olmak üzere farklı yaş gruplarına yönelik 21 program sunuyor. Ayrıca sahip olduğu 7 park ve 3 büyük spor alanıyla halka hizmet veriyor. Ohio'daki Clyde Belediyesi ise, diğer hizmetlerinden başka gençlere yönelik mahalli ligler düzenliyor. Amerika'daki belediyeler genellikle sahip oldukları parklar ve çok geniş seçenekli spor alanlarını işleterek, eğitim ve

yönetim programları düzenleyerek ve bu alanda hizmet veren kurum ve kuruluşlara, rehberlik ve liderlik çalışmalarıyla hizmet eder. Kanada'daki County of Kings Belediyesi, gönüllü kuruluşlara, planlama, liderlik, toplum gelişimi, yönetim eğitimi verip maddi konularda destek olmaktadır (Sivrikaya, Ö., 2000, 15-16).

Gelişmiş ülkelerdeki az nüfuslu belediyelerin bile Park ve Rekreasyon birimi vazgeçilmez müstakil birimler arasındadır. Kanada'daki yaklaşık 10.000 nüfuslu Saanich Belediyesi sadece dokuz hizmet birimi olmasına rağmen, bu birimler içinde spor hizmetlerinden sorumlu Park ve Rekreasyon birimi mevcuttur ([http://www.saanich.ca/municipal/orgchart/pdfs/saanich\\_orgchart.pdf](http://www.saanich.ca/municipal/orgchart/pdfs/saanich_orgchart.pdf)) .

Osaka Belediyesi, şehri bir “spor cenneti” haline getirmeyi hedef edinmiştir. Osaka Belediyesi, spor hizmetlerini Rekreasyon ve Turizm Bürosu ile yürütür. Rekreasyon ve Turizm Bürosu şu birimlerden oluşur:

- a) Genel İdare İşleri
- b) Kültür-Turizm
- c) Spor
- d) Olimpik Hareket
- e) Yeşil Alanlar

Spor Birimi, proje bazlı çalışmalar yürütmektedir. Birimin yürüttüğü en önemli üç proje; Hayat Boyu Spor, Sporu Geliştirme ve Spor İmkanlarını Arttırma projeleridir. Projelerde Kendo ve Judo gibi geleneksel Japon sporlarına öncelik verilmiştir (<http://www.city.osaka.jp/yutoritomidori/english/index.html>).

Hollanda'nın 195.000 nüfuslu Eindhoven şehrinde 100.000'e yakın faal spor yapılan yer vardır. Eindhoven Belediyesi, içinde çok çeşitli spor yapma imkanı olan ultramodern spor alanlarına 150.000 metrekare yer ayırmıştır. Eindhoven Belediyesi, mümkün olduğunca çok insanın spor yapması için, sporu teşvik etmeyi amaç edinmiştir. Bu amaçla, spor kulüpleri desteklenmekte, ucuz tarifelerle spor imkanı sunulmakta, az gelirli ailelere fon ayrılmakta ve çok çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir. Spor sahaları şirketleşmiştir. Belediyeye ait 5 spor şirketi vardır. Halkı spor yapmaya teşvik edecek projeler, sivil toplum örgütleri ve diğer kurumların işbirliğiyle yürütülmektedir. Spor kulüplerine, düzenlenen toplantılarla yönetim, pazarlama ve işbirliği geliştirme konularında kurslar verilerek , daha iyi yönetilmeleri amaçlanmaktadır. Ayrıca maddi destek verilmektedir. 1992 yılında Hollanda Hükümeti toplumsal kaynaşmayı geliştirmek amacıyla, İntegral Çevre Projesi adıyla yapılacak bir dizi faaliyet için belediyelerle anlaşma imzalamıştır. Bu proje, şehrin geri kalmış mahallelerinde toplumsal hareketliliği arttırmak, birey ve grup kaynaşmasını sağlamak için sporu en etkili araç olarak kabul etmektedir. Ayrımcılıkla mücadele ve toplumsal kaynaşmayı sağlamak için toplumsal alt gruplara, engelliler ve yaşlılara yönelik projeler de vardır. Sport Formula Projesi çerçevesinde, ilköğretim çağındaki çocuklara çok çeşitli spor kursları

düzenlenmektedir. Bu proje, 12 Avrupa şehri tarafından uygulanmaktadır. 1993'te başlayan Mahalle Spor ve Sağlık Projesiyle, çeşitli kurum ve kuruluşların da işbirliğiyle, şu çalışmalar yapılmıştır;

- a. Çocuk, oyun bahçeleri ve semt spor sahaları,
- b. Her yıl düzenlenen spor faaliyetlerinin planlaması,
- c. Kendi organizasyonunu gerçekleştirme çalışmaları,
- d. Sağlık konusunda bilgilendirme çalışmaları.

Bu proje sonunda, sporun gençleri suçtan uzaklaştırdığı, çevreye zarar vermelerine engel olduğu ve şehre toplumsal ve ekonomik canlılık kazandırdığı görülmüştür. Eindhoven Belediyesi, şehri uluslararası alanda tanıtmak için elit spora destek olmaktadır. Uluslararası turnuvalar ve her yıl şehir maratonu düzenlenmektedir. Eindhoven Belediyesi, pek çok spor etkinliğinin bir arada yapılabildiği spor alanları (parkları) ile spora daha etkili ve verimli hizmet etme eğilimindedir (Sivrikaya, Ö., 2000, 17-18) .

Japonya'da yapılan bir araştırma, spor parklarının halkın en çok tercih ettiği spor hizmeti olduğu, dolayısıyla halkın spora katılımını arttırdığını göstermiştir. Spor parklarının, özellikle mahalle aralarındaki açık mekanlarda başarılı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, enformal spor aktiviteleri ile organize spor etkinliklerinde en küçük spor parkının 6000 metrekare, tesislere ulaşımında ideal sürenin en çok 10-15 dk. olması gerektiği belirlenmiştir. İngiltere'de Sport Council örgütü, bu ülkenin spor kabinesi olarak bilinmektedir. Bu kuruluşun "Sports In The Community-The Next Ten Years" (Mahallelerde Spor-Gelecek 10 Yıl) başlıklı yayınında, sporu halka götürmeyi hedef alan 10 yıllık stratejiyi, üç tema üzerinden açıklamıştır;

1. Şehirlerde halkın spora katılımını teşvik etmek,
2. Tesis sayısını çoğaltmak,
3. Kaliteyi sağlamaktır (Sivrikaya, Ö., 2000, 19) .

Görüldüğü üzere gelişmiş ülkelerdeki belediyeler farklı kültür, nüfus ve idari yönetim yapılarına sahip olmalarına rağmen spor hizmetleri noktasında; mümkün olduğunca çok kişiye spor yaptırmayı hedefleyen, eğitim odaklı, proje bazlı ve bilimsel yaklaşıma sahip olan neredeyse ortak bir anlayış ve uygulamaya sahiptir. Gelişmiş ülkelerdeki belediyeler, spor hizmetlerini belediyenin asli vazifesi ve şehrin vazgeçilmez bir unsuru olarak görmektedir. Spor hizmetlerini kendi idari sitemleri içine alarak kurumsallaştırmış, farklı modellerle de olsa, spor hizmetleri ayrı bir birim tarafından yürütülmektedir.

Hizmetlerin demokratik, bilimsel ve katılımcı bir yaklaşımla sunulması için, komisyonlar oluşturulmuştur. Komisyonun görüş ve kararları doğrultusunda hizmetler sunulmaktadır. Personelleşmede uzmanlık ve gönüllüğe önem verilmektedir. Geniş bütçe imkanları ve profesyonel işletmecilik sayesinde maddi konularda rahat hareket etmektedirler. Sporla ilgili planlama, tesis yatırımı, bakım onarım ve işletmesi ve her türlü sportif organizasyon bu birimin kontrolündedir.

## ÜLKEMİZDEKİ BELEDİYELERİN SPOR YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Ülkemizdeki belediyeler, hizmet vereceği nüfusa göre 5 farklı tipte yapılandırılmıştır. Bunlar Büyükşehir Belediyeleri, İl Belediyeleri, Büyükşehir İlçe Belediyeleri, İlçe Belediyeleri ve Belde Belediyeleri olmak üzere toplam 2105 adettir ([http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Home/Dokumanlar/5747\\_gore\\_bel\\_son\\_durumu.doc](http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Home/Dokumanlar/5747_gore_bel_son_durumu.doc)).

Büyüklik farklarına rağmen ülkemizdeki belediyelerin sporla ilgili etkinliklerinin genellikle spor kulübü faaliyeti üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Mevzuat gereği spor hizmetleri için ayrı bir birim kuramayan belediyeler, bu ihtiyaca binaen başka bir birim altında, spor şube müdürlüğü gibi alt birimlerle hizmet sunmaktadırlar.

İç Anadolu Bölgesi'nde görev yapan 97 belediye başkanıyla yapılan anket sonuçlarına göre, araştırma çerçevesindeki belediyelerin % 75,2'sinin belediye spor kulübü vardır (Şahin, 2002: 67).

01.12.2008 tarihinde İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı'na Bilgi Edinme Kanunu kapsamında yapmış olduğumuz müracaata verilen cevaba göre, ülkemizde adında "spor kulübü" ifadesi geçen dernek sayısı: 10360, adında "belediye ve spor" ifadesi geçen dernek sayısı: 839'dur. Belediyelerin çeşitli birimlerinin belediye spor kulüplerinden ayrı kurduğu spor kulüplerini de dahil edersek, bu sayı daha da artacaktır (Sivrikaya, Ö.,2009, 47).

Ülkemizdeki 61 il ve Büyükşehir belediye başkanıyla yapılan araştırmaya göre belediyelerimizin % 34,43'ünün, sporla ilgili herhangi bir birimi olmadığı ifade edilmiştir ([perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua\\_9/9\\_31144.pdf](http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_9/9_31144.pdf)).

Şahin'in 97 belediye başkanıyla yaptığı çalışmaya göre, belediye başkanlarının sadece % 39.1'i, spor hizmetlerinin belediyenin asli hizmetleri arasında yer alması gerektiğini ifade etmiştir (Şahin, 2002: 75) İç Anadolu Bölgesi'nde görev yapan 97 belediye başkanıyla yapılan anket sonuçlarına göre, araştırma çerçevesindeki belediyelerin % 75,2'sinin belediye spor kulübü vardır (Şahin, 2002: 67).

Diğer belediyelere göre daha çok sayıda şehirli nüfusa hizmet götürmekle yükümlü olan Büyükşehir belediyeleri, diğer belediyelere göre daha fazla kaynağa sahiptir. Büyükşehir belediyelerimiz spor hizmetleri ile ilgili standart bir yönetim yapılanmasına sahip değildir.

Bazı belediyelerin organizasyon şemasında sporla ilgili bir birim mevcutken, diğerlerinde böyle bir birim bulunmamaktadır. Bir kısım belediyeler ise sporla ilgili bir hizmet birimine sahipken, spor hizmeti vermek üzere başka yapılanmalar oluşturma gereği duymuşlardır. Özellikle spor kulüpleri kurmak pek çok büyükşehir belediyesinin tercih ettiği spor hizmeti verme yöntemi olmuştur.

Ülke nüfusunun en yoğun olarak yaşadığı büyükşehirlerde, belediyelerin maddi imkanlarının daha fazla olması, bu şehirlerde yaşayanların spor hizmetlerinden daha fazla yararlanabildiği anlamına gelmemektedir. Doğru yönlendirilmeyen kaynakların halka hizmet olarak dönmesi istenen seviyede olmamaktadır.



Ülkemizin en kalabalık şehrine hizmet veren İstanbul Büyükşehir Belediyesi, spor yönetimi alanında üç farklı hizmet yapılanmasına sahiptir. Bu özelliği ile ülkemizde tektir. Bu hizmet birimleri şunlardır :

1- Kaynak Geliştirme ve İştirakler Daire Başkanlığına bağlı İştirakler Koordinasyon Müdürlüğü bünyesindeki SPOR A.Ş. genel müdürlüğü,

2- Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı, Sosyal ve İdari İşler Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Müdürlüğü

3- İstanbul Büyükşehir Belediyespor adında bir spor kulübü vardır

(<http://www.sporas.com.tr/index.php?page=sub&f=m&s=1&href=1>).

Ankara Büyükşehir Belediyesi, spor hizmetlerini ayrı bir hizmet alanı veya birimi olarak değil, Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı'na bağlı Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü'ne bağlı sosyal hizmet veren birimler içinde, bir hizmet kolu olarak değerlendirmiştir. Bunun dışında belediye bünyesinde olmayan ancak belediyenin imkan sağladığı ve desteklediği Ankaraspor Kulübü vardır ([http://www.ankara.bel.gov.tr/AbbSayfalari/hizmet\\_birimleri/sosyal\\_hizmetler1/genclik\\_ve\\_cocuk\\_sube\\_mudurlugu/](http://www.ankara.bel.gov.tr/AbbSayfalari/hizmet_birimleri/sosyal_hizmetler1/genclik_ve_cocuk_sube_mudurlugu/)).

Ülkemizin en büyük üçüncü şehri İzmir'e hizmet veren İzmir Büyükşehir Belediyesi, spor hizmetlerini ayrı bir birimle yürütmektedir. Belediyenin ilgili genel sekreter yardımcılığına bağlı, Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı bünyesindeki, [Gençlik ve Spor Şube Müdürlüğü](#) ile spor hizmetlerini yürütmektedir. Ayrıca, İzmir Büyükşehir Belediyespor Kulübü adıyla bir spor kulübü kurmuştur (<http://www.izmir.bel.tr/orgSemaDetail.asp?birimID=68&oid=50>).

Antalya Büyükşehir Belediyesi, spor hizmetlerini Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı bünyesindeki Spor Şube Müdürlüğü eliyle yürütmektedir. Büyükşehir Belediyesi Spor Şube Müdürlüğü, 3030 sayılı yasadaki görev yetki bölümünün 25. maddesinde yer alan yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesi amacı ile kurulmuş olup, 5216 sayılı yeni Büyükşehir Belediye Kanunu'nda belirtilen şekilde görevlerini sürdürmektedir. Spor şube müdürlüğü altında Basketbol Şube Müdürlüğü bulunmaktadır. Ayrıca bir spor kulübü de bu faaliyetlere katılmaktadır ([http://www.antalya.bel.tr/varliklar/Turkce/dosya/birim\\_raporlari/spor/spor\\_sb\\_md0005.pdf](http://www.antalya.bel.tr/varliklar/Turkce/dosya/birim_raporlari/spor/spor_sb_md0005.pdf)).

Bursa Büyükşehir Belediyesi, spor hizmetleri ile ilgili bir birime sahip değildir. Diğer Büyükşehir Belediyelerinde bulunan Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı, Bursa Büyükşehir Belediyesi'nde mevcuttur. Ancak, bu birimin ne görevleri ne de örgütlenmesinde spora rastlanmamaktadır ([http://www.bursa-bld.gov.tr/bbb\\_idari2.asp?sayfa=ust&id=21](http://www.bursa-bld.gov.tr/bbb_idari2.asp?sayfa=ust&id=21)).

Görüldüğü üzere Büyükşehir belediyelerimizin spor hizmetleri yapılanmasında standart bir model yoktur. Bir kısmının sporla ilgili farklı birim müdürlükleri atında olsa da, bir birimi varken, bazılarının herhangi bir spor hizmet birimi yoktur.

Büyükşehir belediyelerinin yoğun bir kulüp faaliyetiyle profesyonel spora yöneldikleri görülmektedir. İlden ile değişen uygulamalar görülmektedir. Büyükşehir belediyelerinde görülen farklı

biçimlerdeki spor hizmetleri yönetim yapılanmaları, il belediyelerinde benzer şekillerde görülmektedir.

Balıkesir belediyesi, spor hizmetleri ile ilgili hizmetleri için ayrı bir birim kurmamıştır. Spor hizmetlerini spor alanları oluşturmak ve düzenlemek olarak görev edinen belediye bu hizmetleri, Park ve Bahçeler Müdürlüğü eliyle yürütmektedir. Yapılan spor alanları dışında bir organizasyon ve yönetim birimi yoktur (<http://www.balikesir.bel.tr/faaliyetler.ph>) .

Yozgat Belediyesi, spor hizmetlerini Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü eliyle yürütmektedir. Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü şu birilerden oluşmaktadır;

- a) Kültür ve Gençlik Merkezi
- b) Aşevi
- c) Ak Masa
- d) Sosyal Market birimlerinden oluşur .

Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü yönetmeliğinin 16. maddesi, “Sporun tabana yayılması ve sevdirilmesi amacıyla gerekli çalışmalar yapmak ve bu amaçla amatör spor kulüplerine gerekli desteği sağlamak” şeklinde düzenlenmiştir (<http://www.yozgat-bld.gov.tr/>) .

Çorum Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü bünyesinde sporla ilgili bir birim yoktur. Çorum Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğünün, hizmet birimleri şunlardır ;

- a) Kültür Birimi
- b) Basın Birimi
- c) Halkla İlişkiler ve Beyaz Masa Birimi
- d) Sosyal İşler Birimi
- e) Kent Arşivi Birimi
- f) Evlendirme Memurluğu Birimi
- g) Bando Şefliği, Mehter ve Korolar ( <http://www.corum.bel.tr/bpi.asp>) .

Muğla Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü bünyesindeki birimler şunlardır;

- ▶ Yemekhane
- ▶ Kültür ve Sosyal İşler
- ▶ Tanzim Satış (<http://www.mugla-bld.gov.tr/birimler/organizasyonsemasi01.html>) .

İlçe belediyelerimizde durum pek farklı değildir. İlçelerin spor hizmeti yapılanması şehirden şehre farklılık göstermekle birlikte, bütün belediyeler için sporun müstakil bir hizmet alanı olmadığı söylenebilir.

Bursa'nın önemli ilçelerinden Mudanya'da, Belediye Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, ulusal kültürümüzün ve sanatımızın eğitimini ve öğretimini sağlamak, çağdaş ve geleneksel kültürümüzün ürünlerini araştırmak, arşivlemek, Türk kültür ve sanat ürünlerinin ulusumuzun ve dünya uluslarının tanınmasına ve yararına sunmak, yöresel folklor araştırmaları, kültür, sanat ve sosyal işler alanında çalışmak, Mudanya halkına her yaş seviyesinde, müzik, resim, tiyatro, el sanatları vb.

alanlarda eğitim ve de öğretim sunmak için kurslar düzenlemek, Belediye bünyesinde faaliyet gösteren [kres](#), huzur evi, [kültür merkezi](#), stadyum ve belediye bando takımı gibi sosyal tesislerin denetimini yapmak amacıyla çalışmalar yapmaktadır (<http://www.mudanya.bel.tr/index.php?module=Tanitim&file=kultur>).

Antalya'ya bağlı Kepez Belediyesi, spor hizmetleri teşkilatlanmasında farklı bir yapılanmaya sahiptir. Belediye spor faaliyetlerini, spor servisi adı altında doğrudan başkana ait bir birimle hizmet etmektedir. Bu yapılanma yarı resmi bir yapılanmadır. Çünkü servis adı altında bir belediye hizmet birimi yoktur. Özel Kalem Müdürlüğü bünyesine bir alt birim olarak görev yapmaktadır (<http://www.kepez-bld.gov.tr/?syf=25>).

Kadıköy Belediyesi, ülkemizin en büyük şehrinin bir ilçesi olmanın avantajıyla çok aktif sosyal hizmetler sunmaktadır. Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü hizmet yönetmeliği'ne spor hizmetleri bu birimin görevidir. Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nün amaçları arasında bu durum şu şekilde ifade edilmiştir: "Kadıköylülerin yaşam biçimlerini eğitsel, kültürel, sanatsal ve sosyal açıdan boyutlandırmak, renklendirmek, çeşitlendirmek ve geliştirmek amacı ile eğitsel değerlerde programlar yapmak ve sportif organizasyonlar düzenlemektir. Ancak Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü bünyesinde sporla ilgili bir birim görülmemektedir. Spor hizmetlerinin nasıl yürütüldüğü ile ilgili detaylı bilgi internet sitesinde mevcut değildir.

Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'ne Bağlı Birimler:

- a) Sosyal Projeler Birimi
- b) Evrak Kayıt
- c) Aile Danışma Merkezi
- d) Soysa Dayanışma Merkezleri Birimi
- e) Engelli Danışma ve Dayanışma Merkezi (<http://yeni.kadikoy.bel.tr/altsayfa.jsp?pid=20>).

İskenderun Belediyesi, sporla ilgili hizmetleri için bir yönetim yapılanması oluşturmamıştır. Sadece Park ve Bahçeler Müdürlüğü tarafından yapılan çalışmalar söz konusudur. Ancak belediyenin stratejik planında spor faaliyetleri, belediyenin üstün yönleri arasında gösterilmektedir (<http://www.iskenderun.bel.tr/index.php>).

Ülkemizdeki ilçe ve beldelerimizde spor hizmetleri genellikle spor kulüpleri eliyle yürütülmektedir. Gelişmiş ülkelerde en küçük belediyelerde bile standart olan spor hizmet birimlerini maalesef ülkemizde görememekteyiz.

## DÜZCE BELEDİYESİ'NİN SPOR YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Düzce Belediyesi spor hizmetlerini Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü bünyesindeki Belediyespor ile Park ve Bahçeler Müdürlüğü eliyle yürütmektedir. Ancak iki birim arasında koordinasyon sağlayacak bir birim yoktur. Yeni spor tesisleri yatırımları ve mevcut tesislerin bakımı

Park ve Bahçeler Müdürlüğü tarafından yapılırken, spor faaliyetleri ve organizasyonlar Belediyespor marifetiyle yürütülmektedir. Düzce Belediye Başkanlığı Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nün teşkilat yapısı şu alt birimlerinden oluşur ;

- a) Kültür ve Sosyal İşler,
- b) Basın ve Halkla İlişkiler,
- c) Meslek Edindirme Kursları (Derman)
- d) Belediyespor,
- e) Sanat ve Bilim Akademisi,
- f) Belediye Bاندosu,
- g) Kadın Danışma Merkezi,
- h) TOGEM (Toplumsal Gelişimi Destek Merkezi ),
- i) Özürlüler Koordinasyon Merkezi,
- j) Belediye Şehir Tiyatrosu

Belediyespor Birimi'nin amaçları şunlardır;

- a) Şehrimizin istek ve ihtiyaçlarına göre spor kursları ve müsabakaları düzenlemek,
- b) Bölgedeki spor kulüpleri ile koordinasyon sağlamak ve bölgedeki başarılı sporcuları desteklemektir (<http://www.duzce.bel.tr>).

### **Araştırma Modeli ve Yöntem**

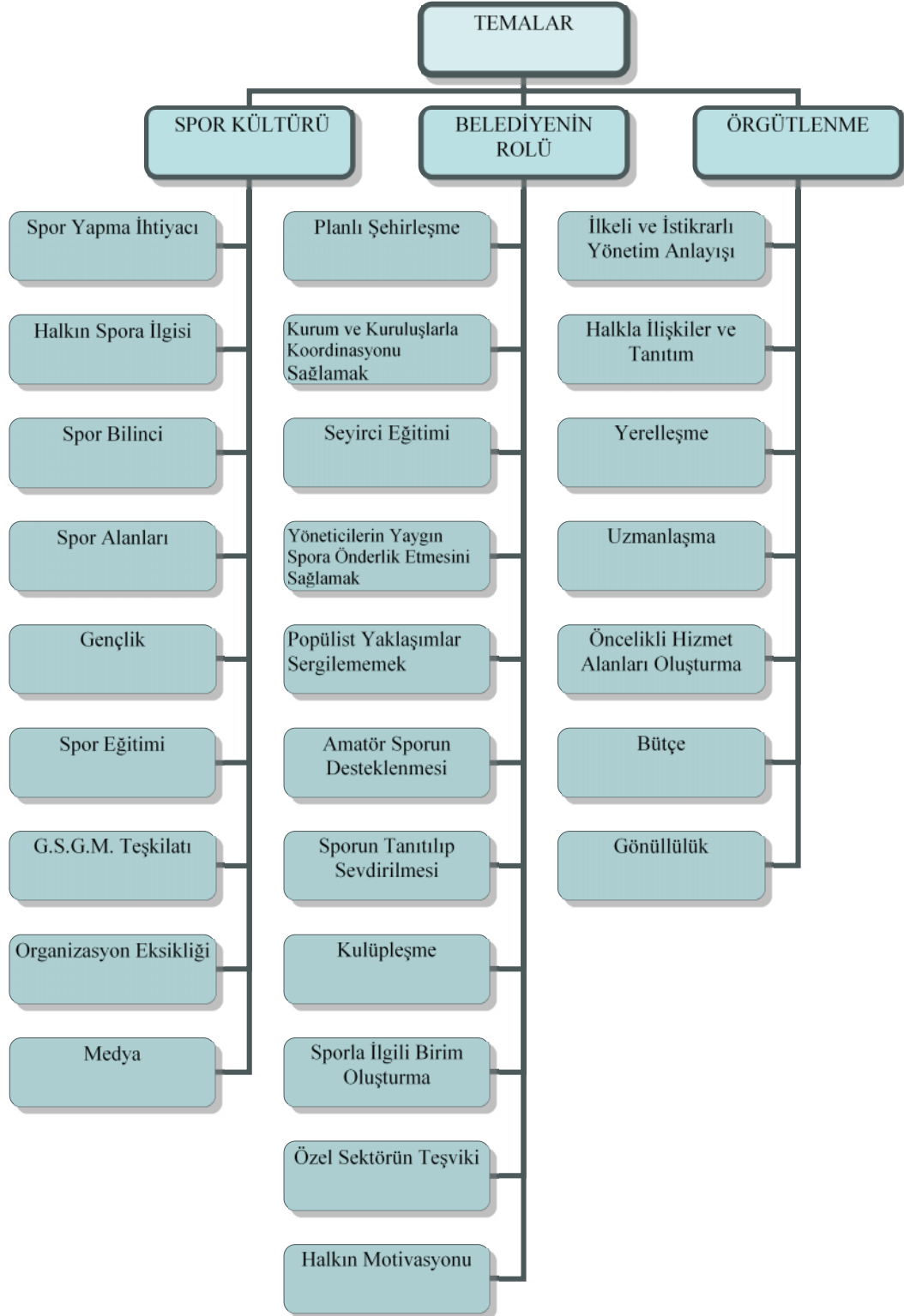
Bu araştırmada tarama ve görüşmeye dayalı nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma evreni, Ülkemizdeki Türk spor otoriteleri, Düzce'deki sivil toplum kuruluş temsilcileridir. Araştırma örnekleme, Amaçlı Örneklem Yöntemiyle belirlenen beş Türk spor otoritesi ve Düzce'deki altı sivil toplum kuruluşu temsilcisidir. Ülkemizde ve dünyanın gelişmiş ülkelerindeki uygulamalar tarama yöntemi ile incelenmiştir. Bu belediyelerin spor yönetimi yapılanmasındaki ilke, hedef, standart ve işleyiş modelleri belirlenerek ortak yönler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında, iki aşamalı görüşme çalışması yapılmıştır. Birinci aşamada, yarı yapılandırılmış görüşme formuyla, akademik ve bürokratik kariyerleri göz önünde bulundurularak seçilen, ülkemizde spor camiasının önde gelenlerinden alanında otorite sayılabilecek beş kişiyle görüşme yapılmış, ve belediyelerin spor hizmetleri alanındaki konu başlıkları oluşturulmuştur.

Birinci aşama görüşme sonuçları ışığında belirlenen konu başlıklarıyla oluşturulan yeni görüşme formuyla, Düzce'de yaşayanların sporla ilgili talep ve alışkanlık profillerini belirlemek amacıyla, toplumun en bilinçli ve sorumlu kesimi kabul edilebilecek sivil toplum kuruluşu temsilcileri ve spor camiasında yaptıkları çalışmalarla öne çıkmış isimler belirlenerek, bunlar arasından seçilmiş 6 kişiyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler, betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleriyle çözümlenmiştir. İçerik analizi sürecinde görüşme kayıtlarının açılımı yapılmıştır.

Elde edilen veriler tablolaştırılarak, spor yönetimi alanında doktora yapan iki araştırma görevlisi ve araştırmacı tarafından kodlanmıştır. Belirlenen kodlar, ifadeleri en iyi temsil edecek kod seçilip veya bir başka ortak kod altında sadeleştirilerek toplam yirmi sekiz kod belirlenmiştir. Kodlar içerikleri göz önünde bulundurularak ortak temalar belirlenmiş ve üç tema altında gruplanmıştır. Düzce Belediyesi'nin spor hizmetleri yönetimi incelenerek, spor yönetimi profili ortaya çıkarılmıştır. Belediye mevzuatı, örgüt modeli ve hizmet potansiyeli değerlendirilerek uygulanabilecek modele ışık tutacak veriler tespit edilmiştir. Ülkemizdeki belediyeler tarafından uygulanan spor yönetimi uygulamaları mevcut yasal düzenlemeler göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki belediyelerin spor yönetimi uygulamaları incelenerek, Düzce Belediyesi spor hizmetleri yönetim modeli için kullanılabilir özellikler ortaya çıkarılmıştır. Bütün bu veriler ışığında Düzce Belediyesi'nin spor yönetimi yapılanmasına dair bir model geliştirilmiştir.

## Bulgular (Results)



Mülakat yapılan spor otoriteleri ve sivil toplum kuruluşu temsilcilerinden alınan görüşlere göre, insanların spor yapma ihtiyacının, psikolojik ve fizyolojik olmak üzere iki önemli sebebe

dayandığı görülmektedir. İnsanların sağlıklarını korumak ya da yeniden kazanmak için spora ilgi gösterdiğini, ilerleyen yaşlarda sağlıklı kalmak ya da sağlığı korumak amacıyla spora ilginin arttığını ifade etmişlerdir.

Sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmanın temel unsuru olan insanın, fiziksel, ruhsal, sosyal ve zihinsel gelişimini sağlamak, etik ve estetik duygularını geliştirmek, bireysel, toplumsal ve evrensel barışa ve dayanışmaya katkıda bulunmak, bireyde kurallar içinde mücadele ve rekabet anlayışını yerleştirmek gibi çok yönlü fonksiyonları, spor ile yerine getirmesi mümkündür. Günümüzde pek çok ülkede insanların spora olan ihtiyaçlarının henüz tam olarak farkında oldukları söylenemez (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları zel İhtisas Komisyonu: 32 ).

Sporun faydasından haberdar olmayan halkımızın spor yapma ihtiyacının tam farkında olmadığı anlaşılmıştır. Bu sebeple, belediyelerin sporun faydasını kavratacak eğitim çalışmaları ve sporun faydasını yaşatacak rekreatif organizasyonlar yapması gerektiği ortaya çıkmıştır. Halkın spora yoğun bir ilgisinin olduğunu ancak bu ilginin spor yapmaktan ziyade sadece seyretmeye yöneldiğini, ilgi gösterenlerin büyük çoğunluğunun futbolla ilgilendiğini belirtmişlerdir.

En çok yapılan spor branşının yürüyüş olduğu ifade edilmiştir. Herkes İçin Spor Federasyonu'nun 64 il temsilcisiyle yapılan bir araştırmaya göre, katılımcıların %36'sı ya hiç spor yapmıyor ya da düzensiz bir spor yaşamı sürdürmektedir. Düzenli ve yoğunluklu spor yapanların oranı ise sadece % 6,3'tür ( Zorba, 2005: 28 ). Ülkemizde halkın son yıllarda spora olan duyarlılığı artmış olmakla birlikte, insanlarımızın spora aktif katılımı yetersizdir. Oysa, sporun insan ve toplum sağlığındaki rolünün artık tartışılmadığı günümüzde, kanun koyucu bu bilinçle Anayasamıza koydukları iki madde ile devlete görev yüklemiştir ( VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları zel İhtisas Komisyonu: 6 ).

Genel olarak spora gösterilen ilginin yetersiz olduğunu, bu ilginin halkın spor bilinciyle doğru orantılı olduğu görülmüştür. Spor bilincinin yetersiz olmasının sebebi olarak okullarda verilen spor eğitiminin niteliksiz oluşu ifade edilirken, spor bilincinin gelişmesinin de doğrudan eğitimle ilgili olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Spor bilincinin yetersiz olmasının spor yapanların sayısını düşürürken, seyredenlerin tavırlarını da olumsuzlaştırdığı ifade edilmiştir. Spor otoriteleri ise eğitim yoluyla halka spor bilinci kazandırmak için, genel kabul görmüş bir bilinç olmadığını, öncelikle böyle bir spor bilinci formu geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir ( VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları zel İhtisas Komisyonu: 2 ).

Ülkemizde, ne yazık ki, sportif faaliyetler ağdaş anlamda gerek tesisleşme, gerekse geniş halk kesimlerine yaygınlık ölçüleri açısından belli bir seviyeye gelememiştir. Bireysel anlamda önemli başarılar olmakla birlikte, spor bir toplum felsefesi haline henüz gelememiştir ( VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları zel İhtisas Komisyonu: 2 ). Ülkemizde spor bilinci geliştirmek bu alanda nasıl bir uygulama yapılması gerektiği bilimsel

toplantılarla tespit edilmelidir. Spor alanlarının genel olarak yetersiz olduğu, mevcut alanların ise yeterli kalite ve çeşitlilikten uzak olduğu ifade edilmiştir. Sivil toplum kuruluşu temsilcileri, halkın spor yapmasını etkileyen en önemli faktör olarak spor alanlarının yetersizliğini gösterirken, spor otoriteleri spor yapma imkanlarının çok öncelikli bir etken olmadığına hatta spor alanları ile ilgili eksikliğin, aşılması gereken bir kompleks olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Bugün ülkemizde 44.525 ilköğretim okulunda 9.581.120 ve 5.708 ortaöğretim okulunda 2.013.152 öğrenci olmak üzere toplam 11.594.272 öğrenci eğitim almaktadır. Ancak, sayıları 50 binin üzerinde olan bu okullardan sadece 672.sinde spor tesisi bulunmakta, bunların 446.sı nizami olup, 226.sı açık spor tesislerinden oluşmaktadır ( VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu: 3 ).Bu verilere göre, standartlara uygun spor salonu sayısı 220 dir. Milli Eğitim Bakanlığı verilerine göre, bu tesislerin ağırlıklı olarak İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa gibi büyük illerimizde yer aldığı görülmektedir. 50.233 okuldan 672'sinde spor tesisi bulunmakta (binde 13), spor salonu bulunan okul oranı binde 4 olup, bu tesisler de yeterince verimli kullanılmamaktadır. Sayılarla okul spor eğitimindeki tesisleşme oranlarının yetersizliği sonucu 7-18 yaş grubundaki yaklaşık 12 milyon çocuk ve gencimizin hiçbir spor tesisi bile görmeden sporu öğrenmeleri ve tanınmaları konusunda ne derecede başarılı olabilecekleri, teorik bilgilerle de sporu severek yaşam biçimi haline getirmelerinin zorlukları ortadadır ( VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu: 3 ).

İlk ve ortaöğretim kurumlarındaki öğrenciler için yetersiz spor tesislerinin bulunması, spor tesisi bulunan okulların büyük kentlerdeki yoğunluğu ve bunun sonucunda, bu tesislerin öğrenci ve vatandaşlar tarafından yoğun kullanımlarının ortaya çıkardığı işletme giderleri ile bakım ve onarım maliyetleri, bugünkü ekonomi ile tesislerin verimli kullanımını güçleştirmektedir ( VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu: 4 ).Kişi başına düşen spor alanları "İstanbul'da 0,30 m2 olarak belirlenmiştir, bu da gelişmiş ülkelere göre çok düşüktür ( VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu: 38 ).

Sporu tüm vatandaşların istifadesine sunabilmek için, öncelikle semt sahaları, açık spor tesisleri, çocuk oyun alanları kurulmalı, bu sahalarda spor eğitimcilerinin gözetiminde vatandaşların spor yapmaları teşvik edilmelidir. Spor tesislerinin, engellilerin giriş ve çıkışlarda ve spor yaparken kolayca faydalanacağı şekilde projelendirilmeleri ve yaptırılması sağlanmalıdır; VIII. Beş Yıllık Plan döneminde, kişi başına düşen spor alanlarının Avrupa Konseyi'nin öngördüğü şekilde 10 m2 olarak planlanması ve gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır ( VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu: 5 )

Tesis yetersizliği bu ülkede her zaman için sporun gelişmemesi için sürekli öne sürülen mazeretlerden biri olagelmıştır. Ancak asıl üzerinde durulması gereken, spor bilincinin geliştirilmesidir. Devlet eliyle yapılan birçok tesis, yanlış planlama, işletmeciler yetersizliği veya halkın



ilgisizliği nedeniyle atıl durumda beklemektedir ( Özsoy, 2008: 54-55). Üsküdar ilçesinin yeşil alan durumunu değerlendirmek amacıyla yapılan araştırmaya göre, ilçede kişi başı yeşil alan planlamasının  $5 \text{ m}^2$  olduğunun, bu durumun istenen standartın ( $10 \text{ m}^2$ ) altında olduğu, mevcut yeşil alan oranının ise  $2,1 \text{ m}^2$  olduğu tespit edilmiştir (Aksoy, 2004: 1). Kırıkkale ilinde yapılan benzer bir çalışma, açık ve yeşil alan verilerinin nicelik olarak yetersiz olduğunu, kent formu bütününde mekansal dağılım dengesizliği olduğu ve sürdürülebilir kentsel dinamikler açısından etkin kullanılmadığı tespit edilmiştir ( Özcan, 2006:1).

Katılımcılar, gençliği bir ülkenin gelişiminde en büyük potansiyele sahip güç olarak gördüklerini, gençliğin doğru değerlendirildiğinde çok büyük bir katma değer oluştururken, atıl kaldığında ise ciddi bir tehdit olabileceğini ifade etmişlerdir. Gençliğin özellikle okullardaki gençliğin, spor alanında doğru değerlendirilemediğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, hem Gençlik Spor Genel Müdürlüğünün hem de il müdürlüklerinin sorumluluklarını yerine getiremediği konusunda hem fikir birliği yaparken spor otoriteleri, devletin spor hizmetlerinin yeniden yapılandırılması ihtiyacını belirtmişlerdir. Bu konuda yasal düzenleme çalışmaları halen devam etmektedir.

Medyanın toplumsal hayatı etkileyen çok önemli bir güç olduğunu, bu gücün doğru kullanıldığında sporun gelişmesine ve toplumsal faydalarının ortaya çıkmasının çok daha çabuk etki edeceğini ifade etmişlerdir. Ancak doğru yönlendirilmediğinde, medyanın büyük bir tehdit haline geleceği; fanatizm, şike haksız rekabet v.b gibi olumsuzlukları körükleyerek hem spora hem de topluma zarar vereceğini belirtmişlerdir. Şehrin planlamasında insanca yaşanabilecek ortamlar oluşturulması için doğal ortamları koruyarak, şehrin yapı dokusuna uygun ve insanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek spor alanlarının yer almasının sağlanmasının çok önemli olduğu, sayıca az olan spor alanlarının sayısının artırılarak halkın taleplerine cevap verecek niteliğe ulaştırılmasının ve hizmet çeşitliliğinin sağlanmasının gerekliliği ifade edilmiştir.

Belediyelerin spor hizmetlerinde diğer kamu kurumları, özel ve sivil toplum kuruluşları ile sorumluluk paylaşımı esasına dayalı bir koordinasyon çalışması yapması gerektiği ifade edilmiştir. Koordinasyonun sadece bir iyi niyet ifadesi veya beklentisi ile yürütülemeyeceği, bu sebeple kurumsal bir yapıya sahip ilgili kuruluşların temsilcilerinden oluşan bir spor komisyonu oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da, demokrasinin ve bilimsel yönetimin bir gereği olarak belediyenin her faaliyet alanıyla ilgili komisyonlar vardır. yapılacak çalışmaları bu komisyon belirler ve denetler. Bu komisyonda meclis üyeleri, spor uzmanları ve sivil toplum kuruluşu temsilcileri yer alır.

Seyircinin sporun ayrılmaz bir parçası olduğunu, fakat ülkemizde halka yeterli spor eğitimi verilemediğinden ve yanlışları düzeltecek mekanizmalar eksik olduğundan seyirci faktörünün sporu yer yer çirkinleştirip zarar verdiğini, bu sebeple belediyelerin spor eğitimi ile birlikte seyirci eğitimi konusunda aktif rol alması gerekliliğini vurgulamışlardır. Sporun gelişmesinde yöneticilerin

tavırlarının çok önemli olduğunu, eğer yöneticilerin spor geçmişleri varsa veya sporu seviyorlarsa sporla ilgili taleplerin daha çabuk yerine getirildiğini, bu sebeple özellikle spora hizmet edecek konumdaki yöneticilerin bu özelliğine dikkat edilmesi gerekliliği belirtilmiştir.

Belediye yönetimlerinin siyasi beklentilere göre icraatlar yaptığını, spora hizmet adına yapılan çalışmaların plansız, programsız daha çok siyasi rant hesap edilerek yapılan, amaca hizmet etmekten uzak çalışmalar olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar, kurumsal bir yapı oluşturulamadığı için yapılan doğru işlerin süreklilik göstermediği, kişiye endeksli ve istikrarsız icraatlarla halka spor hizmeti verilemeyeceğini belirtmişlerdir.

Yerel yönetimlerin spor yatırımları için izleyecekleri bir politika belirlenmediğinden, yerel yönetimler politik kaygı ve siyasi amaçlarla spora yatırım yapmakta, herkes için spor ilkesine dayalı tesisler ve yatırımlar yerine, futbol başta olmak üzere, daha çok performans sporuna hizmet etmektedirler. Ayrıca, bu tesislerin planlaması ve yapımında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile koordinasyon kurma gereği duymamaktadırlar ve bu konuda bağlayıcı bir mevzuat da bulunmamaktadır (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu: 3). Sporun, özellikle elit sporun gelişmesinde önemli bir yere sahip amatör spor kulüplerinin, ayakta kalabilmeleri için belediyelerin yardımına ihtiyaçlarının olduğunu, bu sebeple bir şekilde amatör spor kulüplerini koruyup geliştirecek tedbirler aması gerektiği ifade edilmiştir. Sporun gelişmesi ve halk tarafından daha fazla benimsenmesi için sporun renklendirilmesi, iyi örneklerin ön plana çıkarılması ve doğru stratejilerle halka sunulması gerektiği ifade edilmiştir. Organizasyon eksikliğinin sporun alışkanlık haline getirilememesinde önemli payı olduğu belirtilmiştir.

Spor hizmetleri alanında en önemli eksiklerden biri olarak, organizasyon eksikliği ifade edilmiştir. Çoban (2001:70)'e göre, halkın belediyelerin yaptırdığı spor tesislerinden yararlanmamasının en önemli sebebi olarak, katılımcıların % 36,66'sı özendirici organizasyonların eksikliğini ifade etmiştir. Katılımcılar, belediyelerin kurdukları spor kulüpleri veya şehrin futbol kulüplerini desteklemelerinin ülkemizde çok yaygın olan bir uygulama olduğunu, bu yolla spor kulüplerine çok büyük kaynaklar aktardıklarını, ancak belediyelerin kulüpleşme yoluyla halka spor hizmeti götüremediğini ve bu durumdan rahatsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin bir kısmı, ülkemizde spor kulüplerinin kendi başlarına ayakta kalamadıklarını, sporcuların himayesiz kaldıklarını ve devletten destek beklemek alışkanlığı sebebiyle belediyelere dönük bir beklenti olduğunu, bu sebeple belediyelerin destek olmalarından başka çare göremediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerinden ülkemizde spor kulüplerinin yönetimi alanında ciddi sıkıntılar olduğunu, belediyelerin bu boşluğu doldurma görevini yerine getirdiğini ifade etmişlerdir.

Elazığ'da halkın belediyeden sporla ilgili beklentilerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya göre, katılımcıların % 17,49'u belediyenin spora ayırdığı kaynakların belediye spor

kulübüne harcanması gerektiğini, % 82,51'inin ise belediyenin spora ayırdığı kaynakların, herkes için spor alanları ve semt sahaları için harcanması gerektiğini savunmuştur ( Çoban, 2001: 67). Sporun ülkemizde artık bir sektör haline gelmesi sebebiyle özel sektörün ciddi destekler sunabildiğini, bu sebeple sponsorluğa önem verilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca belediyelerin spor hizmetlerinde özel sektörün ve gönüllü kuruluşların girişimciliğine müsait bir yapı oluşturması gerektiği belirtilmiştir.

Belediyelerin halka spor hizmeti sunarken her türlü motivasyon kaynağından faydalanması gerektiğini, özellikle din adamlarının ve okullardaki çocukların ciddi anlamda motivasyon sağlayacağını ifade etmişlerdir. Belediyelerin istikrarlı ve verimli bir spor hizmeti sunabilmesi için sağlam ilkelere dayalı bir kurumsal yapı oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir. Belediyelerin, mümkün olduğu kadar çok insanın spor yapması için gerekli spor yapma imkanları sunması gerektiği, Belediyelerin spor hizmetlerini gerektiği gibi yapabilmesi için ciddi, planlı çalışmalar yapacak, kalifiye personele sahip özerk yapıda bir birim kurması gerektiği ifade edilmiştir.

Eğer yapılacak faaliyetler iyi planlanmaz ve uygulanmazsa, halkta bu tür faaliyetlere karşı ilgisizlik oluşacaktır. Bu sebeple, bu faaliyetler ayrı bir idari birim tarafından yürütülmelidir (Bromage, 1950: 555). Belediyelerin spor hizmetlerinde halkla ilişkiler ve tanıtımın önemli bir yeri olduğunu, farklı sporları tanıtmak ve sporu halka doğru anlatmak için farklı organizasyonlar yapması gerektiği ve etkili halkla ilişkiler çalışmaları yapabilmek için halkın önde gelenlerinden, toplum önderlerinden faydalanmak gerektiği ifade edilmiştir.

Belediyelerin halka en yakın kamu kurumu olarak ve yerelde olmanın avantajlarını kullanarak diğer kurumlara göre daha etkili hizmet üretebileceğinin, bu sebeple yereldeki spor imkanlarını ve halkın taleplerini ve yerel özelliklerini dikkate alarak hizmetler üretmesi gerektiği ifade edilmiştir. Osaka Belediyesi, faaliyetlerinde halkın istek ve görüşleri gereğince Uzakdoğu sporlarına ağırlık vermektedir. Belediyelerin spora hizmet edecek personeli seçerken; yapacağı işle ilgili eğitim almış, sorumluluk sahibi, işini severek yapacak, nitelikli insanlar olması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcılar, belediyelerin spor hizmetlerini planlarken öncelikli hizmet alanları oluşturması gerektiğini spor hizmetleri planlarken dezavantajlı gruplara öncelik verilerek adaletli bir eşitlik sağlanması gerektiğini ifade etmiştir Yatırım planları yapılırken daha önce hizmet almamış bölgelere öncelik verilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Özellikle toplu konut alanlarına öncelik verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Belediyelerin spora gerektiği gibi hizmet edebilmesi için, güçlü ve sürekli bütçe kaynaklarına sahip olması gerektiğini ve bu kaynakları doğru kullanacak bütçe disiplinine ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Belediyelerin ne kadar güçlü bütçe imkanları sunsa da gönüllülük sayesinde, yeni kaynaklarla katılımı arttıracak sinerji oluşturması gerektiğini ifade etmiştir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, Düzce Belediyesi'ne spor hizmetlerini halka daha etkili ve verimli sunabilmesi için aşağıdaki yönetim modeli tasarlanmıştır.

### **Tartışma ve Sonuç (Discussion and Conclusion)**

Ülkemizdeki belediye hizmetleri, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından yönlendirilmektedir. Belediye hizmetlerinin politika, strateji, verimlilik ve etkililik açısından değerlendirilmesi yapılmalıdır. Elde edilen veriler, periyodik olarak spor bilimi uzmanlarıyla değerlendirilerek belediye spor hizmetleri sistemi sürekli yenilenmelidir. Tek tip yönetim uygulamaları yerine yerel farklılıklara uyumlu, gelişmeye açık, esnek ama yönetim felsefesi ve ilkeleri bütün belediyelerce uygulanacak bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

Spor bilimleri ve diğer ilgili alan uzmanlarının katılımıyla, belediye spor hizmetlerinin felsefi ve idari yapılanmasının tartışılacağı bilimsel toplantılar yapılmalı ve farklı yönetim uygulamaları denenerek belediyelerin spor hizmetlerinin ufku sürekli geliştirilmelidir. Ülkemizdeki belediye hizmetleri, 5393 sayılı Belediye Kanunuyla hizmet birimleri ve kadro yönünden belli standartlara kavuşturulmuştur. Ancak bu hizmet birimleri ve kadrolar spor hizmetleri açısından yeniden ele alınarak, her belediye teşkilatında Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü zorunlu birim haline getirilmeli ve bu müdürlük bünyesinde Spor Müdürlüğü, ayrı bir birim olarak teşkil edilmelidir.

Belediye spor hizmetlerinde koordinasyonun sağlanması amacıyla; bir belediye başkan yardımcısının başkanlığında, Belediye ve İl Genel Meclis Üyeleri, Belediye Spor Müdürlüğü, Park ve Bahçeler Müdürlüğü, İl Spor Müdürlüğü, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu ve ilgili diğer sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ve komisyonca uygun bulunan uzmanların katılımıyla Belediye Spor Komisyonu oluşturulmalıdır.

Spor Müdürlüğü birimi idareci ve personel yönünden, her belediye formuna uygun olarak standartlar oluşturularak teşkil edilmelidir. Birim personelinin spor alanında eğitim görmüş kişilerden seçilmesi şartı koyulmalıdır. Kadrolu personelin yanında yarı zamanlı ve gönüllü personellerin görev alabileceği bir personel politikası oluşturulmalıdır. Spor Müdürlüğü bütçesi, Belediye ve Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü bütçesinde belirlenmiş ayrı bir bütçesi olabilir. Bunun dışında, sponsorluk ve diğer kaynaklarla bütçe imkanları zenginleştirilmelidir.

Spor Müdürlüğü, halka spor alışkanlığı ve spor bilinci kazandırmak amacıyla; eğitim çalışmalarına önem vermeli, okul spor faaliyetlerini tesis, araç gereç ve organizasyon bakımından desteklemelidir. Ayrıca, spor okulları ve kursları açarak sporcu, antrenör ve

hakem yetiştirmeye katkıda bulunmalı, seyirci eğitimi programları düzenlemelidir. Bu çalışmalarda, yerel basınla işbirliği yapılmalı, toplumun önde gelenlerinden ve halkla ilişkiler uzmanlarından yararlanılmalıdır.

Belediye imar planlarında spor alanları ve tesisleriyle ilgili, normlar oluşturularak gerekli tahsisler yapılmalıdır. Okul bahçeleri ve parklarda spor alanları ve salonları yapılmalıdır. Belediyeler kulüp kurmak veya tek bir kulübü sahiplenmek yerine, bütün amatör kulüplere tesis, araç gereç ve organizasyon desteği vermelidir. Spor hizmetlerinde halkın ilgi ve beklentileri de göz önünde bulundurularak, öncelikli hizmet alanları belirlenmelidir.

Hazırlanacak belediye spor yönetimi modelinin alanda denenmesi için Avrupa Birliği destekli bir proje haline getirilerek, projeye Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Üniversite, büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri ve yurtdışından başka belediye ve ilgili kuruluşları da katılarak daha geniş kapsamlı ve uzun soluklu bir çalışma ile Avrupa Birliği standartlarında belediye spor yönetimi geliştirilebilir.

### Kaynaklar (References)

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi İnternet Sitesi, [http://www.ankara.bel.gov.tr/AbbSayfalari / hizmet\\_birimleri/sosyal\\_hizmetler1/ genclik ve cocuk\\_sube\\_mudurlugu/](http://www.ankara.bel.gov.tr/AbbSayfalari/hizmet_birimleri/sosyal_hizmetler1/genclik_ve_cocuk_sube_mudurlugu/) 2008.
2. Antalya Büyükşehir Belediyesi İnternet Sitesi ([http://www.antalya.bel.tr/varliklar/Turkce/dosya/birim\\_raporlari/spor/spor\\_sb\\_md0005.pdf](http://www.antalya.bel.tr/varliklar/Turkce/dosya/birim_raporlari/spor/spor_sb_md0005.pdf)) 2008.
3. Balıkesir Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.balikesir.bel.tr/faaliyetler.ph>, 2008.
4. Bellingham Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.cob.org/documents/parks/development>, 2008.
5. Bursa Belediyesi İnternet Sitesi, [http://www.bursa-bld.gov.tr/bbb\\_i\\_dari2.asp?sayfa=ust&id=2008](http://www.bursa-bld.gov.tr/bbb_i_dari2.asp?sayfa=ust&id=2008).
6. Çorum Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.corum.bel.tr/bpi.asp>, 2008.
7. Düzce Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.duzce.bel.tr>, 2009.
8. Fırat Üniversitesi Personel Bilgi Sayfası İnternet Sitesi, [perweb.firat.edu.tr /personel/yayinlar/fua\\_9/9\\_31144.pdf](http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_9/9_31144.pdf), 2008.
9. Gökmen, H. ve diğerleri. Yükseköğrenim Öğrencilerinin Serbest Zaman Etkinlikleri Kendilerini Gerçekleştirme Düzeyleri, MEGSB Yayını, Ankara, 1985.
10. İskenderun Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.iskenderun.bel.tr/index.php>, 2008.

11. İşcan, Fehmi, “Türklerde Spor” Milli Eğitim Basımevi, yayın no; 55, Ankara, 1988.
12. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş. İnternet Sitesi, <http://www.sporas.com.tr/index.php?page=sub&f=m&s=1&href=1>, 2008.
13. İzmir Büyükşehir Belediyesi İnternet Sitesi, [http://www.izmir.bel.tr/orgSemaDetail.asp?birim\\_ID=68&oID=50](http://www.izmir.bel.tr/orgSemaDetail.asp?birim_ID=68&oID=50), 2009.
14. Kadıköy Belediyesi İnternet Sitesi, <http://yeni.kadikoy.bel.tr/altsayfa.jsp?pid=20>, 2008.
15. Kasap, Hasan. “Halkın Spor Kültürünün Gelişiminde Yerel Yönetimlerin Avantajları”, Sağlıklı Kentler Birliği Toplantısı, Eskişehir, 2006.
16. Kaya, E. ve diğerleri. Modern Kent Yönetimi, Okutan Yayıncılık, İstanbul, 2007.
17. Kepez Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.kepez-bld.gov.tr/?syf=25>, 2008.
18. Kuter, Füsun Ö., “Yerel Yönetimlerde Spor Kulüplerinin İşlevi”, Sağlıklı Kentler Birliği Toplantısı, Eskişehir, 2006. <http://www.sporbilim.com/index.php?s=icerik&katid=100&id=192>, 2008.
19. Los Angeles Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.laparks.org/dos/sports/sports.htm>, 2009.
20. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü İnternet Sitesi, [http://www.mahalliidareler.gov.tr/Home/Dokumanlar/5747\\_gore\\_bel\\_son\\_durumu.doc](http://www.mahalliidareler.gov.tr/Home/Dokumanlar/5747_gore_bel_son_durumu.doc), 2008.
21. Mobley, Tony. “Yerel Yönetimlerin Halkın Rekreasyon ve Park İhtiyaç ve Hizmetlerini Karşılamadaki Rolü”, Sağlıklı Kentler Birliği Toplantısı, Eskişehir, 2006.
22. Mudanya Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.mudanya.bel.tr/index.php?module=Tanitim&file=kultur> 2009.
23. Muğla Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.mugla-bld.gov.tr/birimler/organizasyonsemasi01.html>, 2008.
24. Osaka Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.city.osaka.jp/yutoritomidori/english/index.html>, 2009.
25. San Diego Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.sandiego.gov/park-and-recreation/general-info/mission.shtml>, 2009.
26. Saanich Belediyesi İnternet Sitesi, [http://www.saanich.ca/municipal/orgchart/pdfs/saanich\\_orgchart.pdf](http://www.saanich.ca/municipal/orgchart/pdfs/saanich_orgchart.pdf) 2008.
27. Sivrkaya, Ömer. “Belediyelerin Sporla İlgili İşlevleri (Düzce Belediyesi Örneği)” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2000.

28. şahin, Mustafa Y. “Sporun Topluma Yaygınlaştırılmasında Belediyelerin Rolü ve Önemi (İç Anadolu Bölgesi Örneği)” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2002.
29. şentürk, Hulusi. Belediyeler İçin Kent Hukuku v Kentli Hakları Rehberi, <http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k20.doc>, 2008.
30. Yozgat Belediyesi İnternet Sitesi, <http://www.yozgat-bld.gov.tr/> 2008.
31. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu, <http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf>, 2008.
32. 5393 Sayılı Belediye Kanunu, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>, 2008.