



SPORMETRE

The Journal of Physical Education and Sport Sciences
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi

DOI: 10.33689/spormetre.1334808



Geliş Tarihi (Received): 30.07.2023

Kabul Tarihi (Accepted): 04.02.2024

Online Yayın Tarihi (Published): 25.03.2024

KAMU SPOR ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Arif Özşarı^{1*} 

¹Mersin Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, MERSİN

Öz: Bu araştırma ile kamu spor örgütlerinde insan kaynakları yönetim uygulamaları ve yenilikçi davranış ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu kamu spor örgütlerinin çeşitli kademelerinde görev yapan ve kolayda örnekleme yöntemiyle seçilerek araştırmaya katılmayı tamamen gönüllü olarak kabul eden 83 kadın, 186 erkek olmak üzere toplamda 269 kişi oluşturmaktadır. Araştırma için etik kurul izni alınmış olup, araştırma verileri “insan kaynakları yönetim uygulamalarından duyulan memnuniyet” ve “yenilikçi davranış” ölçekleri ile toplanmıştır. Araştırmada tanımlayıcı istatistiğin yanı sıra, ilişkisel model kapsamında korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Araştırmanın korelasyon analizi bulgularına göre insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğinin iki alt boyutunu oluşturan kariyer sistemi ve iş görenle iletişim ile yenilikçi davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi bulgularına göre ise insan kaynakları yönetim uygulamalarının, yenilikçi davranış üzerindeki etkisini açıklamada insan kaynakları yönetim uygulamalarının alt boyutunu oluşturan kariyer sisteminin anlamlı bir şekilde pozitif yönde katkısı olduğu tespit edilmiştir. Kamu spor örgütlerinde kariyer gelişimine yönelik gerçekleştirilecek olan insan kaynakları yönetim uygulamalarıyla, iş görenlerin yenilikçi davranışlarının da geliştirilebileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, yenilikçi davranış, kamu spor örgütleri

THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND INNOVATIVE BEHAVIOR IN PUBLIC SPORTS ORGANIZATIONS

Abstract: The aim of this study is to investigate the relationship between human resources management practices and innovative behavior in public sports organizations. While the population of the research consists of individuals working in public sports organizations at various levels in Turkey, the sample group consists of 269 people, 83 women and 186 men, who were chosen among those who worked with an easy sample and accepted to participate in the research voluntarily. The permission of the ethics committee was obtained for the research and the research data were collected with the “human resources management practices” and “innovative behavior” scales. In the research, correlation and regression analyses were applied within the scope of relational model as well as descriptive statistics. According to the correlation analysis findings of the research, a significant, positive correlation was found between the career system, communication with the employee and innovative behavior, which constitute the two sub-dimensions of the human resource management practices scale. According to the regression analysis findings, it has been found that the career system, which is the sub-dimension of human resources management practices, has a significant positive contribution in explaining the effect of human resources management practices on innovative behavior. It can be said that the innovative behavior of the employees can be developed with the human resources management practices to be carried out for career development in public sports organizations.

Key Words: Human resources management, innovative behavior, public sports organizations

* Sorumlu Yazar: Arif ÖZSARI, Dr, E-mail: arifozsari@mersin.edu.tr

GİRİŞ

Çağdaş iş zorlukları ve küreselleşme baskıları, birçok kuruluşun insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Taylor ve McGraw, 2006). Bir örgütün temel kaynaklarından olan insan kaynaklarının yönetimi şimdiye kadar sadece kavramın kendisine değil, aynı zamanda iş görenlerden en iyi çıktıyı almayı hedefleyen insan kaynakları yönetimi sürecine odaklanmıştır (Simkus ve ark., 2014). İnsan kaynakları yönetimi, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde kurulmuş herhangi bir örgütün insan kaynağının, o örgüt ya da grubun kendisine, çalışanlarına ve çevreye yarar sağlaması amacıyla etkin yönetilmesini sağlayan tüm işlevler bütünüdür (Bulgulu, 2008).

Devlet tarafından desteklenen ve kâr amacı gütmeyen spor örgütlerinde sporun kamu yararı gözetilerek, spor ve fiziksel aktivite ile sağlık ve zindelik üzerinde olumlu etkiler oluşturularak kaliteli ve sürdürülebilir bir spor gelişiminin sağlanması, bir nüfusun sosyal gelişiminin iyileştirmesi koşuluyla kamu yararına olan faaliyetler olarak değerlendirilmektedir (Soares ve ark., 2016). Kamu sektörü, son yıllarda yönetimi iyileştirmek için bir modernizasyon sürecine girmiştir (Garcia-Unanue ve ark., 2015). Krema'ya (2019) göre bu süreçte insan unsurları spor örgütleri için en önemli bir kaynak haline gelerek multidisipliner bir bakış açısı geliştirilmiştir. Spor örgütlerinin başarısı yetenekli bir yönetim stratejisinin uygulanmasına bağlıdır. Jerkunica ve arkadaşlarına (2010) göre spor örgütlerindeki insan kaynakları yönetimi gelişmeyi, başarıyı ve bütünü yaşam kalitesini etkilemektedir.

Kamu kavramı, kamu yasalarıyla yönetilen devlet kurumlarını ifade etmektedir (Gökçe, 2015). Kamu spor örgütleri ulusal, yerel kamu kuruluşları ile spor politikalarını geliştiren ve bu politikaların uygulanması için kaynak sağlayan bir yapıdır. Bu yapılar, uzmanlık gerektiren misyonları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş olan kamu örgütlerinden oluşmakta olup, tüm faaliyetler devlet eliyle yürütülmektedir (Hoye ve ark., 2015). Türkiye Cumhuriyeti mevcut anayasasının 58. ve 59. Maddeleri gereği kamu spor örgütlerini oluşturmuş ve toplumun tüm üyelerini evrensel spor değerleri kapsamında bu örgütlerin çatısı altında toplamayı amaçlamış ve başlıca gayesi insana ve dolayısıyla topluma hizmet etmek olmuştur (Özsarı, 2021a; Özsarı, 2021b).

Sporun ve bu hizmeti veren örgütlerin insan kaynakları yönetimi anlayışına uzak kalmaları mümkün değildir (Senyücel, 2003). İnsan kaynakları yönetimi, spor örgütlerindeki kişilerin geliştirilmelerine odaklanmıştır (Yiğit, 2010). Bugün bir spor örgütündeki en değerli varlık; finans, teknoloji veya envanter değil, örgütleri oluşturan insan kaynaklarıdır. Bir spor örgütünde spor organizasyonu ile ilişkili tüm aktiviteleri senkronize eden, yönetime, oyunculara, seyircilere sporda mümkün olan en iyi deneyimi sunmak için yorulmadan sahne arkasında çalışan iş görenler mevcuttur (Surujlal, 2016). Bu nedenle örgütsel etkinlik için kritik bir öneme sahip olan insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi önemlidir (Doherty, 1998; Chirila, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş görenleri örgütün amaçları doğrultusunda etkileyerek motive edebilir ve iş performanslarının gelişimini sağlayabilir (Huselid, 1995). İster kamu sektörü, isterse özel sektör olsun tüm örgütlerin başarılı olabilmesi sahip oldukları insan kaynaklarının doğru ve verimli bir şekilde yönetilmesine bağlı olduğu düşünülmektedir. Bunun için örgütlerin çeşitli hedefler belirlemesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi adına çeşitli fonksiyonların yönetim alanına maharetli bir biçimde uygulanması gerektiği de söylenebilir. Koca'ya (2008) göre belirlenen hedeflere ulaşmada insan kaynaklarının şu fonksiyonları kullanılabilir: a) İnsan kaynakları yönetimi politikasının belirlenmesi, b) Personel planlaması ve tedariki, c) Personel organizasyonu, d) Performans yönetimi, e) Eğitim yönetimi, f) Ücret yönetimi, g) Özlük işleri, h) Motivasyon yönetimi. İnsan kaynakları yönetimi uyguladığı politikalar ile bireysel performansı yükseltip, kuruluşlardaki insan kuvvetini uyumlu

bir şekilde yöneterek örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol oynayabilir (Kuzutürk, 2016). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütü ayakta tutmanın anahtarıdır diyebiliriz (Cania, 2014).

Özellikle 21. Yüzyıldan itibaren spor yönetimi, çağdaş ve yenilikçi yaklaşımları bünyesinde barındıran sosyal kurum niteliğinde bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldız ve ark., 2021). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının ise örgütlerin yenilikçilik performansına katkısı oldukça önemlidir (Foss ve Laursen, 2012). Spor örgütlerinin başarılı olabilmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yanı sıra, yapısını değişen koşullara sürekli olarak uyumlu bir şekilde getirebilmesine ve örgüt çalışanlarının yenilikçilik düzeyine bağlı olduğu düşünülmektedir. Li ve Zheng'e (2014) göre örgütler için temel güç iş görenlerdir ve onların yenilikçi davranışları bir örgütün yenilikçilik kapasitesi oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik etmek için önlemler almak zorundadırlar. Yenilikçiliğin kamu sektöründe kilit bir öneme sahip olduğu da ifade edilebilir (Bysted ve Hansen, 2015).

Yenilikçi davranış, bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreçte yeni fikirler üretilir, yeni yöntem ile teknikler uygulanır (Hrnjic vd. 2018; Penger ve Grah, 2019). Tjonndal'a (2016) göre spor örgütleri-kuruluşları, yenilikçi düşünceler ışığında gelişim göstermekte ve yenilenerek çağa uyum sağlamaktadır. Yenilikçi fikirlere sahip olmayan spor örgütlerinin, yenilikçi davranışta bulunması beklenilebilecek bir durum da değildir. Nihayetinde spor örgütlerinin başarısı iş görenlerin yenilikçi çalışmalarına dayanmaktadır (Retar ve ark., 2013). Li ve Zheng'e (2014) göre örgütler, örgüt içi yenilik kültürü ve yenilik kavramının tanıtımına ve savunuculuğuna odaklanmalıdırlar. Ayrıca örgüt, çalışanlarının yenilikçi davranışlarını teşvik etmek için eğitim, terfi, yetkilendirme, hedef yönelimi gibi kavramları da kullanabilir. İnsan kaynakları uzmanları, uygun yapı ve uygulamaları seçip uygulayarak, örgütlerde yenilikçilik sistematik olarak teşvik edebilir ve kolaylaştırabilir (Schuler,1986). Böylece iş görenler işbirliği içinde çalışarak yenilikçi davranışlarıyla kurumsal yeniliğe katkıda bulunabilirler (Shipton ark., 2016). Yenilikçilik kapasitesi, kuruluşların sürdürülebilirliğini sağlayan temel unsurlardan biridir (Dede, 2019). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, yenilik yapma yeteneği açısından da önemlidir (Laursen ve Foss, 2003). Spor örgütlerinde uygulanan insan kaynakları yönetim uygulamaları sırasında yenilikçi davranışların gelişimine destek verilmesinin, spor örgütlerinin gelişimlerine önemli katkıları olacağı ifade edilebilir.

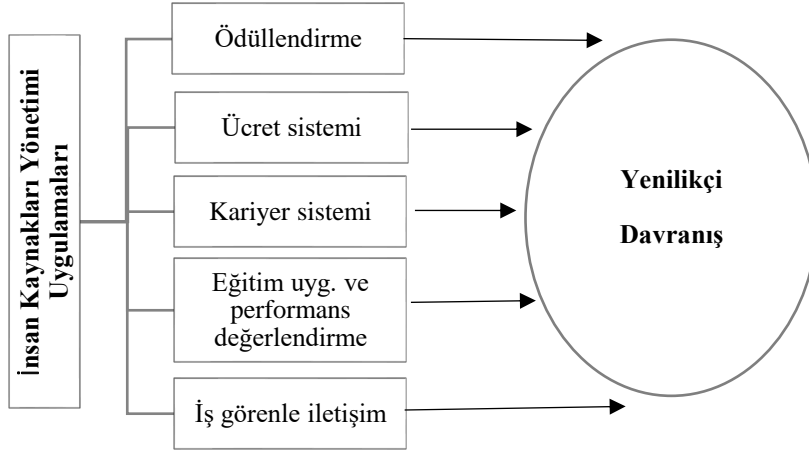
İlgili yazında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çeşitli değişkenler üzerinde pozitif sonuçları olduğuna dair kanıtlar mevcuttur (Al-Ayed, 2019; Becker ve Gerhart, 1996; Delaney ve Huselid, 1996; Dorenbosch ark., 2003; Haines ark., 2010; Lasisi ark., 2020; Lim ark., 2017; Luturlean ark., 2019; Paille ark., 2014; Pham, 2020; Rasool ark., 2019; Verhagen, 2005; Vuong ve Suntrayuth, 2020). Sporun kurumsal yapısından dolayı insan kaynakları yönetiminin etkin kullanılması ile belirlenen amaçlara ulaşmak mümkün olabilir (İlgar, 2014). Günümüzde spor sektörü her geçen gün büyümeye devam etmektedir. Bu bağlamda, spor sektöründe çalışan insan kaynağının da öneminin arttığı bilinmektedir (Aoudi, 2022). Spor örgütlerinde insan unsurunun örgütsel bir kaynak ve itici bir güç olarak ön plana çıktığı düşünüldüğünde, insan kaynaklarının örgütlerin en önemli varlığı olduğu ifade edilebilir. Ulaşılabilen yerli ve yabancı yazında kamu spor örgütleri örneğinde insan kaynakları yönetim uygulamaları ve yenilikçi davranış ilişkisinin birlikte incelendiği herhangi bir araştırmaya ulaşılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma sonuçlarının ilgili yazına yapacağı katkılar nedeniyle önem teşkil ettiği ifade edilebilir. Ayrıca girdisi de çıktısı da insan olan kamu spor örgütlerinde rutin prosedürlerin dışına çıkılarak uygulanan insan kaynakları yönetim uygulamalarının ve uygulamalar sonucunda ortaya çıkacak olan yenilikçi davranışların önemli olduğu ifade edilebilir.

Nihayetinde iş görenlerin, insan kaynakları yönetim uygulamaları sonucunda yenilikçi davranışlarının törpülenebileceği ya da yenilikçi fikirlerinin önünün açılacağı düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda bu araştırma ile kamu spor yönetiminde insan kaynakları yönetim uygulamaları ve yenilikçi davranış ilişkisinin incelenmesi hedeflenmiştir.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Aşağıdaki şekilde araştırmanın kavramsal modeli (insan kaynakları yönetimi uygulamaları-yenilikçi davranış) ve oluşturulan hipotezler sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın kavramsal modeli

H₁: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları alt boyutlarından ödüllendirme, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları alt boyutlarından ücret sistemi, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları alt boyutlarından kariyer sistemi, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları alt boyutlarından eğitim uyg. ve performans değerlendirme, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir.

H₅: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları alt boyutlarından iş görenle iletişim, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırma Grubu

Araştırma için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin Fen Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 22.12.2021 tarih ve 2021.8.6 karar sayısı ile etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu kamu spor örgütlerinin çeşitli kademelerinde görev yapan ve kolayda örnekleme yöntemiyle seçilerek araştırmaya katılmayı tamamen gönüllü olarak kabul eden 83 (% 30.9) kadın, 186 (% 69.1) erkek olmak üzere toplamda 269 kişi oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Ölçeği: Gürbüz ve Bekmezci (2012) aracılığıyla geliştirilmiştir. Ölçekte; ücret sistemi, ödüllendirme, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile iş görenle iletişim şeklinde isimlendirilmiş 5 alt boyut ve 22 madde yer almaktadır. Bu araştırma için ölçeğin Cronbach's Alfa (α) değerleri: ödüllendirme: .91, ücret sistemi: .88, kariyer sistemi: .85, eğitim uygulamaları ve performans değ.: .89, iş görenle iletişim: .93 olarak hesaplanmıştır.

Yenilikçi Davranış Ölçeği: Araştırmada kullanılan diğer ölçek yenilikçi davranış ölçeğidir. Ölçek, Scott ve Bruce (1994) aracılığıyla geliştirilmiş ve Türkçe çevirisi, geçerlilik ve güvenilirliği Çalışkan ve arkadaşları (2011, 2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 önermedir. Bu araştırma için ölçeğin Cronbach's Alfa (α) değeri .90 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada betimleyici istatistiğin yanı sıra, pearson korelasyon ve çoklu regresyon analizlerine yer verilmiştir.

BULGULAR

Tablo 1. Korelasyon analizi

N:269	1	2	3	4	5	6
1. Ödüllendirme	-					
2. Ücret Sistemi	.537**	-				
3. Kariyer Sistemi	.609**	.568**	-			
4. Eğitim Uyg. ve Perform. Değ.	.400**	.398**	.624**	-		
5. İşgörenle İletişim	.648**	.567**	.758**	.572**	-	
6. Yenilikçi Davranış	.112	.033	.204**	.143*	.117	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğine ait beş boyut ile yenilikçi davranış ölçeğine ait tek boyut arasında gerçekleştirilen korelasyon analizinin bulgularına göre kariyer sistemi ile yenilikçi davranış arasında anlamlı, pozitif ve düşük seviyeli ($r = .204$), eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile yenilikçi davranış arasında anlamlı, pozitif ve düşük seviyeli ($r = .143$) bir korelasyon tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğinin iki alt boyutunu oluşturan kariyer sistemi ve iş görenle iletişim ile yenilikçi davranış arasında anlamlı, pozitif yönlü ve düşük düzeyli bir korelasyon bulgulanmıştır.

Tablo 2. Çoklu doğrusal regresyon analizi

Model	B	Std. Error	Beta (β)	t	p	VIF
(Constant)	3.474	.175		19.855	.000	
Ödüllendirme	.026	.056	.039	.463	.643	1.927
Ücret Sistemi	-.089	.057	-.120	-1.557	.121	1.662
Kariyer Sistemi	.218	.081	.278	2.702	.007	2.946
Eğitim Uyg. ve Perform. Değ.	.044	.073	.047	.596	.552	1.705
İş görenle İletişim	-.050	.066	-.077	-.758	.449	2.882
R=.234	R ² =.055	Adj. R ² = .037				
F ₍₅₋₂₆₃₎ = 3.043	p=.011	D-W=1.835				

Bağımlı değişken: Yenilikçi Davranış

VIF (variance inflation factor) değerleri 10'un altında olduğundan (Mertler ve Vannatta Reinhart, 2017), araştırma değişkenleri arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı belirlenmiştir. Aynı zamanda Durbin-Watson değeri modelde oto korelasyon olup olmadığını gösterir. Genellikle 1.5-2.5 civarında bir D-W değeri otokorelasyon olmadığını kanıtlar.

(Kalaycı, 2018). Kurulan çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(5-263)}=3.043$). Modelin R^2 değeri .055; düzeltilmiş R^2 değeri .037 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu insan kaynakları yönetim uygulamaları bağımsız değişkeninin, yenilikçi- yenilikçi davranış bağımlı değişken boyutundaki değişimlerin yaklaşık %4'ünü açıkladığını göstermektedir. Beta göstergeleri değerlendirilecek olursa bu modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni etkileme gücüne bakıldığında anlamlı etki insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğinin alt boyutlarından kariyer sistemi ($\beta=.278$) boyutundadır. İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının, yenilikçi davranış üzerindeki etkisini açıklamada kariyer sisteminin anlamlı bir şekilde pozitif yönde katkısı olduğu tespit edilmiştir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Türkiye'deki kamu spor örgütlerinin çeşitli kademelerinde görev yapan iş görenlerin katılımlarıyla gerçekleştirilen bu araştırmada kamu spor yönetiminde insan kaynakları yönetim uygulamaları ve yenilikçi davranış ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğine ait beş boyut ile yenilikçi davranış ölçeğine ait tek boyut arasında yapılan korelasyon analizi bulgularına göre, insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğinin iki alt boyutunu oluşturan kariyer sistemi, iş görenle iletişim ile yenilikçi davranış arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyli bir korelasyon saptanmıştır. İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre, insan kaynakları yönetim uygulamalarının alt boyutunu oluşturan kariyer sisteminin iş görenlerin yenilikçi davranışlarına pozitif yönde katkısı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada oluşturulan hipotez 1 (insan kaynakları yönetimi uygulamaları alt boyutlarından ödüllendirme, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir), hipotez 2 (insan kaynakları yönetimi uygulamaları alt boyutlarından ücret sistemi, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir), hipotez 4 (insan kaynakları yönetimi uygulamaları alt boyutlarından eğitim uygulama ve performans değerlendirme, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir) ve hipotez 5 (insan kaynakları yönetimi uygulamaları alt boyutlarından iş görenle iletişim, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir) desteklenmemiştir. Araştırma örnekleminin yürütüldüğü spor örgütlenmelerinde uygulanan ödüllendirme, ücret sistemi, eğitim uygulama ve performans değerlendirme ile iş görenle iletişim unsurlarının yenilikçi davranış üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması nedeniyle ya da kamu spor örgütlenmesinin ayrı bir yapılması bulunması nedeniyle bu hipotezlerin desteklenmediği düşünülmektedir. Nitekim Ünlü (2011) ilgili araştırmasında hastanelerin, spor örgütlerine göre insan kaynakları yönetim uygulamaları insan gücü planlama ve ücret sisteminin daha düşük seviyede bulunduğunu, diğer uygulamaların ise hastanelerde spor örgütlerine göre daha yüksek seviyede bulunduğunu bildirmiştir.

Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotez 3 ise (insan kaynakları yönetimi uygulamaları-kariyer sistemi, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir) desteklenmiştir. Kısaca ifade etmek gerekirse iş görenlerin kariyerlerinin gelişimine yönelik yapılacak olan uygulamaların, yenilikçi davranışlarının pozitif yönde gelişimlerine katkısı olacağı söylenebilir. Yeniliklere uyum sağlayan örgüt personellerinin kamuya hizmet sunma noktasında daha başarılı olacakları da ifade edilebilir. İlgili yazında spor örgütleri kapsamında insan kaynakları yönetimi kavramı üzerine yapılan araştırmalara bakılacak olursa, Kepoğlu'na (2011) göre kamu spor örgütlerinde örgütün faaliyetlerini gerçekleştiren alt kademe spor yöneticilerine insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında kurum içi yükselme (kariyer) imkânı verilmesi bir ödül niteliği taşımaktadır. Yıldız (2016) tarafından kamu spor

örgütlerindeki insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeylerinin araştırıldığı çalışmada, personel geliştirme ve eğitimi ile statüleri arasında kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yiğit (2010) spor örgütlerinde kariyer planlamanın, modern yaklaşımlar içinde gittikçe daha çok önem kazandığı ve bu konudaki çabaların örgütlerdeki mobilizasyonu sağladığından, gerçekleşen bu kariyer sistemi sayesinde örgüt ve çalışanlarının verimliliğinin artacağını, aynı zamanda değişen dünyaya daha kolay adapte olmalarının sağlanacağını ifade etmiştir. Crema (2019) Libya Spor Bakanlığında insan kaynakları planlamasının rolünü değerlendirdiği ilgili araştırma sonucunda, mantıklı ve makul insan kaynakları planlaması programının olumlu davranışlar kazandırdığı sonucunu ortaya koymuştur. Aoudi'ye (2022) göre spor alanında, üst düzey spor yapılanması ve başarı için insan kaynakları oldukça önemlidir. Yiğit (2010) ise günümüz örgütlerinin üzerinde önemle durduğu insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun kariyer uygulamaları olduğunu ifade etmiş, kişisel kariyer beklentileri ile örgütün geleceğe yönelik personel gereksinimlerinin bütünleştirildiği kariyer uygulamalarında, personelin geliştirilerek örgüt içindeki yükselmesinin planlanması gerektiğini ifade etmiştir. Bu araştırma modeli kapsamında desteklenen hipotezin (insan kaynakları yönetimi uygulamaları-kariyer sistemi, yenilikçi davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir) spor örgütlerindeki insan kaynakları yönetim uygulamalarını yöneten spor yöneticileri için uygulama alanlarına bir ışık tutacağını da ifade edebiliriz. Nitekim Retar ve arkadaşları (2013) spor yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi alanındaki yeterliliklerinin, genel yeterlilikte göstermiş oldukları başarıya çok önemli bir katkı sağladığını bildirmişlerdir. Bu nedenle yöneticiler, önemli sorunların üstesinden gelmek ve spor örgütlerinin başarılı olabilmesi adına iyi planlanmış stratejiler oluşturmak için insan kaynakları yönetimini stratejik olarak kullanmalıdırlar (Weerakoon, 2016). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili uluslararası yazında yapılan araştırmalara bakılacak olursa, Wen ve arkadaşları (2021) denetçi ve astların katılımlarıyla Çin'de yürütmüş oldukları araştırmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgüt temelli benlik saygısı ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkide olumlu bir düzenleyici rol oynadığını bulmuşlardır. Singh ve arkadaşları (2021) ile Shuhaizi ve Abdullah (2021) insan kaynakları uygulamalarının, yenilikçi davranış ile pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır.

Datta ve arkadaşları (2021) Hindistan'da 11 büyük küresel şirketten 403 yöneticinin katılımlarıyla yürütmüş oldukları çalışmalarında, kuruluşlarda yeniliği teşvik etmede ve daha fazla başarı elde etmek için bir yetenek geliştirme ortamı oluşturmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve denetim desteğinin kapsamını genişletmek gerektiğini belirtmişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel yenilikçilikte olumlu bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Qian ve Fuqiang, 2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel performansı ve yenilikçiliği önemli ölçüde etkilemekte ve yenilikçilik örgütsel performansı geliştirmektedir (Riana ve ark., 2020). Xerri ve Reid (2018) Avustralya'da kamu ve özel sektörde çalışan hemşirelerin katılımlarıyla gerçekleştirmiş oldukları araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide çalışanların refah algısının aracılık etkisini incelemişler ve refah algısının, eğitim uygulamalarından memnuniyet ile yenilikçi tutum arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuş, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilikçi davranışı nasıl teşvik edebileceğine dair bulgular sunmuşlardır. İnsan kaynakları uygulamaları ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin araştırıldığı araştırmada, insan kaynakları uygulamalarından performans odaklı eğitimler ile kariyer odaklı eğitimlerin, yenilikçiliğin yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir (Aman ve ark., 2018). İspanya'da 109 firmanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, insan sermayesi üzerindeki etkileri yoluyla yenilikçiliği etkilediği tespit edilmiştir (Nieves ve Quintana, 2018). Prieto ve Perez-Santana (2013) yenilikçi iş davranışını yönetmede insan kaynakları uygulamalarının rolünü inceledikleri araştırmalarında insan kaynakları

uygulamalarının, yenilikçi davranış ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Wu ve ark. (2013) ilgili araştırmalarında merkezi hükümetin, kariyer gelişimi ödülünü, yerel yönetim yetkililerinin yenilik yapmaya teşvik etmede temel araç olarak kullandığını ifade etmişlerdir. Malezya'daki 6 eyaletten 674 büyük imalat şirketi iş görenlerinin katılımlarıyla yürütülen araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel yenilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır (Ling ve Nasurdin, 2010). Bilgi yönetimi kapasitesi ile insan kaynakları uygulamalarının pozitif ilişkili olduğu ve bunun da yenilikçilik performansı üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu anlaşılmıştır (Chen ve Huang, 2009). İlgili yazında yapılan araştırma sonuçlarında da görüleceği üzere insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilikçilik üzerinde pozitif etkileri mevcuttur.

Yazında yapılan yenilikçi davranış konusundaki araştırmalara bakıldığında, Kwon ve Kim (2020) tarafından iş gören bağlılığı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için gerçekleştirilen araştırmada iş görenlerin zorluklarla başa çıkmak için çeşitli stratejiler geliştirerek yenilikçi davranma eğiliminde olduklarını rapor etmişlerdir. İş görenlerin yenilikçi davranışlarının en önemli belirleyicisinin işyeri mutluluğu olduğu, iş arkadaşları desteğinin ise yenilikçi davranışta önemli bir aracılık rolü oynadığı bulgulanmıştır (Bani-Melhem ve ark., 2018). Jafri (2010) ilgili araştırmasında yenilikçi davranışın duygusal bağlılık ile pozitif ilişkiler içinde olduğunu bulgulanmıştır. Yenilikçi davranışın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir (Logahan ve ark., 2014). Miao ve arkadaşları (2018) Çin'de kamu sektörü çalışanlarının katılımlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında kamu hizmeti motivasyonunun devlet memurları arasındaki yenilikçi davranışları olumlu yönde etkilediğini bulgulanmışlardır. Bysted ve Hansen (2015) İskandinavya'da 8310 kamu personelinin katılımlarıyla yürütmüş oldukları çalışmalarında, kamu çalışanlarının daha az yenilikçi olduğu yönündeki klişenin aksinin ispatlandığını ifade etmişlerdir. Ariyani ve Hidayati (2018) Endonezya'da yürütmüş oldukları araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderliğin ve işe bağlılığın yenilikçilik üzerinde önemli bir etkisinin varlığından bahsetmişlerdir. Yenilikçi davranış teşvik etmede iş görenleri yetkilendirmenin önemli sonuçları olduğu da bir başka araştırmada tespit edilmiştir (Fernandez ve Moldogaziev, 2013). Yıldız ve arkadaşlarının (2021) bildirdiği gibi toplumsal yaşamın önemli bir bölümünü etkileyen spor ve etkinliklerinin sadece uzman yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda yenilikçi yaklaşımlarla yönetilmesinin sporda yenilikçilik ve başarı açısından oldukça önemli olduğu da ifade edilebilir.

Sonuç olarak; bu araştırma bulgularının hem teorik hem de pratik katkıları olduğu düşünülmektedir. İlk olarak araştırmanın temel teorik katkısı, günümüz itibariyle aktif görevde bulunan kamu spor sektörü çalışanlarının görüşleri doğrultusunda insan kaynakları yönetim uygulamalarından kariyer gelişiminin yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkisi bulunduğu yönündedir. Pratik katkısı ise iş görenlerin insan kaynakları yönetim uygulamalarından kariyer gelişimine imkân verilmesi halinde yenilikçi davranışlarının artacağı yönündedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, kariyer gelişimine yönelik faaliyetler yenilikçi davranışları pozitif olarak etkileyebilir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacının, iş görenlerin zihin ve beden güçlerinin en verimli ve etkin bir biçimde kullanılması olarak düşünüldüğünde, spor örgütlerinde kariyer gelişimine yönelik insan kaynakları yönetim uygulamalarının geliştirilmesi önerilebilir. Gelecek dönemde farklı evren ve örneklem gruplarının katılımlarıyla çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmesinin ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Al-Ayed, S.I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals. *Verstas: Teorija Ir Praktika*, 20(1), 179-186.
- Aman, Q., Norren, T., Khan, I., Ali, R., & Yasin, A. (2018). The impact of human resource management practices on innovative ability of employees moderated by organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 426-439.
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275-284.
- Aoudi, S. (2022). *Türkiye’de spor sektöründeki insan kaynaklarına yönelik yapılan çalışmaların doküman analizi yöntemiyle incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees’ innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy Of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bulgulu, B.M. (2008). *İş görenin toplumsallaşma sürecinde işe alıştırma eğitiminin önemi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bysted, R., & Hansen, J.R. (2015). Comparing public and private sector employees’ innovative behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types and Subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698-717.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia Seria Management*, 17(2), 373-383.
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance-the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1),104-114.
- Chirila, D. (2009). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Agricultural Management*, 11(2),1-6.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111. <https://doi.org/10.29131/uiibd.562196>
- Datta, S., Budhwar, P., Agarwal, U.A., & Bhargava, S. (2021). Impact of hrm practices on innovative behaviour: Mediating role of talent development climate in Indian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1973063>
- Dede, N.P. (2019). Enhancing employee innovative work behavior through human resource management practices. H. Dinçer, S. Yüksel (Ed.), *In Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics* (21). US: IGI Global.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy Of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Doherty, A.J. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24.

- Dorenbosch, L., Engen, M.L.V., & Verhagen, M. (2005). On the job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Using Employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 23(1), 155-187.
- Foss, N. J., & Laursen, K. (2012). Human resource management practices and innovation. *SMG Working Paper*, 5, 1-31. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2149464>
- Garcia-Unanue, J., Felipe, J. L., & Gallardo, L. (2015). Using action research to achieve the implementation of cost accounting: The case of the public sports organizations at local level. *Systemic Practice and Action Research*, 28(2), 111-123.
- Gökçe, S.G. (2015). Kamuda inovasyon ve Türkiye'deki uygulamaları. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 28-37.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(29), 189-213.
- Haines, V.Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 228-246.
- Hrnjic, A., & Pilav-Velic, A., Djideliija, I., Jahic, H. (2018). Innovative behavior and employee job satisfaction in telecommunications sector. *Journal of Economics and Business*, 16(1), 19-30.
- Hoye, R., & Smith, C.T., Nicholson, M., Stewart, B. (2015). *Sport management, principles and applications*. Fourth edition. London: Routledge. p. 7-8
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- İlgar, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Spor genel müdürlüğü üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Jafri, M. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- Jerkunica, A., Gabric, A., & Bratincevic, T. (2010). Introductionary view on issues concerning human resources management in croatian sports. *Sport Science*, 3(1), 75-78.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Dinamik.
- Kepoğlu, A. (2011). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı spor yöneticilerinin iş doyumlarının insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Krema, A. (2019). *Libya'da spor bakanlığının gelişiminde insan kaynakları planlamasının rolü*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Kastamonu.
- Koca, H. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Kum Saati Yayıncılık.
- Kuzutürk, B. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Ankara

- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An Integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the Jd-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704.
- Lasisi, T.T., Ozturen, A., Eluwole, K.K., & Avci, T. (2020). Explicating innovation-based human resource management's influence on employee satisfaction and Performance. *Employee Relations*, 42(6),1181-1203. doi.org/10.1108/ER-08-2019-0319
- Laursen, K., & Foss, N.J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(1), 446-450.
- Ling, T.C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4),105-116. <https://doi.org/10.19030/jabr.v26i4.311>
- Lim, S., Wang, T.K., & Lee, S.Y. (2017). Shedding new light on strategic human resource management: the impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.
- Logahan, J.M., Indrajaya, A., & Proborini, A.W. (2014). Analisis pengaruh perilaku inovatif dan self-esteem terhadap organizational citizenship behavior di pt. *Binus Business Review*, 5(1), 396-403.
- Luturlean, B.S., Prasetio, A.P., & Saragih, R. (2019). The effect of human resource practice, perceived organizational support and work-life balance in enhancing employee's affective commitment. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 242-253.
- Mertler, C.A., & Vannatta Reinhart, R. (2017). Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation (Sixth edition). New York: Routledge Taylor & Francis.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83.
- Özsarı, A. (2021a). Entelektüel sermaye ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Bir kamu spor örgütü araştırması. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*,6(2), 349-364. <https://doi.org/10.25307/jssr.961153>
- Özsarı, A. (2021b). Relationship between intellectual capital and altruism (A research of Mediterranean Region and public sports organisations). *Turkish Journal of Sport and Exercise*,23(3), 390-396. <https://doi.org/10.15314/tsed.1012852>
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- Penger, S., & Grah, B. (2019). Organizational design and organizational learning: The moderating role of innovative behavior and team psychological empowerment in the case of an international sustainable mobility provider. *Economic And Business Review*, 21(1),79-108.
- Pham, H. (2020). Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication Industry. *Management Science Letters*, 10(4), 721-732.
- Prieto, I.M., & Perez-Santana, M.P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*,43(2),184-208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>.
- Qian, L., & Fuqiang, Z. (2020). Inclusive human resource practice and innovative behavior: The moderating effect of homesickness and emotional exhaustion. *Journal Innovation and Sustainability*,11(2), 76-83.

- Rasool, S.F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: The mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 1009-1025.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(1), 81-94.
- Riana, I.G., Suparna, G., Suwandana, I.G.M., Kot, S., & Rajiani, I. (2020). Human Resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 107-118.
- Schuler, R.S. (1986). fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607-629.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Senyücel, H. (2003). *Spor işletmelerinde insan kaynakları yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı,, İstanbul.
- Shipton, H., Sanders, K., Bednall, T., & Escriba-Carda, N. (2016). Beyond creativity: Implementing innovative ideas through human resource management. M. Skerlavaj, M. Cerne, A. Dysvik, A. Carlsen (Ed.), *In Capitalizing On Creativity At Work* (230-244). UK: Edward Elgar Publishing.
- Shuhaizi, M.A., & Abdullah, N.H. (2021). The link between human resource management practice and innovative work behavior. *Research in Management of Technology and Business*, 2(1), 32-46.
- Singh, N., Bamel, U., & Vohra, V. (2021). The mediating effect of meaningful work between human resource practices and innovative work behavior: A study of emerging market. *Employee Relations*, 43(2), 459-478. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0150>
- Simkus, A., Fominiene, V.B., & Ivanova, E. (2014). Management of volunteers as human resources in non-governmental organisations: Case of sport industry. *Transformation in Business & Economics*, 13, 396-415.
- Soares, J.P., Antunes, H.L., Barbara, A., Escorcio, C., & Saldanha, P. (2016). The public interest of sports at non-profit sports organizations that are supported by the Government. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 30, 675-688.
- Surujlal, J. (2016). Managing human resources in sport: issues, challenges and possible remedies management and Tourism. *African Journal for Physical Activity and Health Sciences*, 22(31), 760-776.
- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251.
- Tjonndal, A. (2016). Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. *Brazilian Business Review*, 13, 38-56.
- Ünlü, Ç. (2011). *Spor işletmeleri ve diğer hizmet işletmelerinin insan kaynakları yönetiminin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Vuong, B.N., & Suntrayuth, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status. *Management Science Letters*, 10(7), 1633-1648.
- Weerakoon, R.K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69(1), 15-21. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0005>
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of ethical leadership on employees' innovative behavior: The role of organization-based self-esteem and flexible human resource management. *Sustainability*, 13(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13031359>

Wu, J., Ma, L., & Yang, Y. (2013). Innovation in the chinese public sector: Typology and distribution. *Public Administration*, 91(2), 347-365.

Xerri, M.J., & Reid, S.R. (2018). Human resources and innovative behaviour: Improving nursing performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(2),1-25. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500196>

Yiğit, Y. (2010). *Yerel yönetimlerin spor hizmetlerinde insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeyinin araştırılması-İBB spor aş örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya.

Yıldız, O. (2016). *Gençlik Hizmetleri ve Spor il müdürlüklerindeki insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeylerinin araştırılması (Sakarya ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Yıldız, K., Yumuk, E.D., & Garcia-Fernandez, J. (2021). Why should we need innovation in sports management? *In Innovation and Entrepreneurship in Sport Management* (pp. 137-147). UK: Edward Elgar Publishing.