

TRABZON ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

KADIN SPOR YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ DENEYİMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep UZUN

TRABZON  
Ağustos, 2024

**TRABZON ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**KADIN SPOR YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ DENEYİMLERİ**

**Zeynep UZUN  
ORCID: 0009-0006-6364-8949**

**Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nce  
Yüksek Lisans Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Danışmanı  
Doç. Dr. Aynur YILMAZ  
ORCID: 0000-0001-7562-9469**

**TRABZON  
Ağustos, 2024**

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yazmış olduğum tezin içeriğinde yer alan yenilik ve araştırma sonuçlarını başka bir yerden almadığımı; araştırmanın hazırlık evresinde, verilerin toplanmasında, analiz sürecinde ve elde edilen bilgilerin sunumunda kapsayacak şekilde tüm araştırma aşamalarında bilimsel etik ilkelere ve kurallara bağlı kaldığıma, üniversitenin tezlerin yazımıyla ilişkili kılavuzunda yer alan kurallara bağlı kalınarak hazırladığım çalışmamda kullandığım her türlü bilimsel kaynağa cümle içinde veya cümle sonunda eksiksiz olarak atıfta bulunduğuma ek olarak kaynakça bölümünde de belirttiğime, bunun yanında araştırmanın Trabzon Üniversitesi yetkililerinin onayladığı benzerlik oranının belirlenmesinde kullanılan intihal programı kullanılarak benzerlik oranının tespit edildiği ve intihal oranının belirlenen aralıkta olduğunu belirtirim. İlerleyen zamanlarda aksi durumun belirmesi halinde gereken yasal sürecin işlemlerini kabul ediyorum.

Zeynep UZUN

20 / 08 / 2024

## ÖN SÖZ

Bu araştırmada “Kadın Spor Yöneticilerinin Mesleki Deneyimleri” incelenmesi amaçlanmıştır. Bu tezin hazırlanmasında bana yol gösteren, katkı sağlayan birçok değerli insan yer almaktadır.

Öncelikle lisansüstü eğitim süreci boyunca bana desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Aynur YILMAZ’ a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez savunması jüri üyelerim Sayın Doç. Dr. Yasemin YALÇIN ve Dr. Öğr. Üyesi Yaşar Selçuk ERBAŐ’ a tezime sağladıkları katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca bilgi ve tecrübelerini aktaran Trabzon Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi hocalarıma ve diğer çalışanlara teşekkür ederim.

Eğitim hayatımda her zaman destekleriyle yanımda olan aileme, arkadaşlarıma göstermiş oldukları sabır ve sevgiye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Ağustos, 2024**  
**Zeynep UZUN**

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1. 1. Araştırmanın Amacı .....	3
1. 2. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi.....	3
1. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1. 4. Araştırmanın Varsayımları .....	4
1. 5. Tanımlar .....	4
<b>2. LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>5</b>
2. 1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi .....	5
2. 1. 1. Spor Yönetimi.....	5
2. 1. 1. 1. Spor Yönetiminde Kadın .....	6
2. 1. 1. 2. Spor Kurumlarının Yönetim Kademelerinde Kadının Temsili.....	6
2. 1. 2. Yönetici Kimdir? .....	7
2. 1. 2. 1. Yöneticilik Stilleri.....	7
2. 1. 2. 2. Spor Yöneticisi Kimdir? .....	8
2. 1. 2. 3. Türkiye’de Spor Yönetiminde Spor Yöneticileri .....	8
2. 1. 2. 4. Kadın Spor Yöneticileri.....	8
2. 1. 3. Cinsiyet Kavramı .....	9
2. 1. 3. 1. Toplumsal Cinsiyet .....	9
2. 1. 3. 2. Toplumsal Yaşamda Kadın ve Erkeğin Rolü.....	10
2. 1. 3. 3. İş ve Yaşam Dengesinde Kadının Yaşantıları.....	11
2. 1. 3. 4. Türkiye’ de İş Yaşamında Kadın Hakları .....	12
2. 1. 3. 5. Kadınların Yönetimde Karşılaştığı Engeller.....	13
2. 1. 3. 6. Cam Tavan Sendromu .....	13
2. 2. Literatür Taramasının Sonucu .....	15
2. 2. 1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	15
2. 2. 2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	18

<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>24</b>
3. 1. Araştırma Modeli .....	24
3. 2. Araştırma Grubu.....	25
3. 3. Verilerin Toplanması .....	27
3. 4. Veri Toplama Araçları .....	27
3. 5. Araştırma Ortamı .....	28
3. 6. Verilerin Analizi .....	29
3. 7. Geçerlilik ve Güvenirlik.....	30
<b>4. BULGULAR</b> .....	<b>31</b>
<b>5. TARTIŞMA</b> .....	<b>40</b>
<b>6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER</b> .....	<b>44</b>
6. 1. Sonuçlar.....	44
6. 2. Öneriler.....	46
6. 2. 1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler.....	46
6. 2. 2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler .....	47
<b>7. KAYNAKLAR</b> .....	<b>48</b>
<b>8. EKLER</b> .....	<b>59</b>
<b>9. ÖZ GEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ</b> .....	<b>69</b>

## ÖZET

### Kadın Spor Yöneticilerinin Mesleki Deneyimleri

Bu araştırma, spor yönetimindeki kadınların mesleklerinde karşılaştıkları deneyim ve problemleri toplumsal cinsiyet açısından belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın problem durumu, spor yönetiminde kadın yönetici sayısının azlığı ve yaşadıkları problemlerin neler olduğu, kadın spor yönetici olarak deneyimlenen durumlar ve karşılaşılan problemlere çözüm önerileri getirmektir. Araştırma, kadın spor yöneticilerle ilgili çalışmaların sınırlı olması nedeniyle önem taşımaktadır. Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın spor yöneticilerin mesleki deneyimleri, toplum ve spor yönetiminde kadının yeri kuramsal çerçeveyi oluşturmaktadır. Yönetimsel açıdan kadın spor yöneticilerin toplumsal cinsiyet bağlamında neler deneyimlediklerini betimlemek, araştırmak ve yorumlamak amacıyla nitel araştırma yaklaşımı fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-24 yıllarında Trabzon Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde en az beş yıl spor yöneticisi olarak görev yapan 9 kadın spor yöneticisiyle gönüllülük ilkesine göre oluşturulmuştur. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Veriler araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ve “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” ile elde edilmiştir. Veri analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, spor yönetiminde kadınların toplumsal cinsiyet açısından erkek meslektaşlarına göre geri planda kaldığı bu eşitsizliğin giderilmesi gerektiği, sağlıklı bir nesil yetiştirmeye kadın spor yöneticilerinin çoğalması ile spor yönetiminde yer alan kadınlara da örnek olacağı ve toplumsal huzurun gelişmesine başarıyla katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Yönetici, Toplumsal Cinsiyet, Spor Yönetimi, Cam Tavan Sendromu.

## **ABSTRACT**

### **Professional Experiences of Female Sports Managers**

This research aims to determine the experiences and problems that women in sports management encounter in their professions in terms of gender. The problem of the research is the low number of women managers in sports management and the problems they experience, the situations experienced as women sports managers and to offer solutions to the problems encountered. The research is important because of the limited number of studies on women sports managers. The professional experiences of women sports managers in the context of gender, the place of women in society and sports management constitute the theoretical framework. In order to describe, investigate and interpret what women sports managers experience in terms of gender from a managerial perspective, the qualitative research approach phenomenology design was preferred. The study group of the research was formed according to the principle of volunteering with 9 women sports managers who worked as sports managers for at least five years in the Trabzon Youth and Sports Provincial Directorate in 2023-24. Criterion sampling, one of the purposeful sampling methods, was used in the research. Interview technique was used in data collection. Data were obtained with the "Personal Information Form" and "Semi-Structured Interview Form" prepared by the researcher. Content analysis technique was used in data analysis. According to the findings, this inequality in sports management, where women are left behind their male colleagues in terms of gender, should be eliminated, and the increase in the number of female sports managers will be an example for women in sports management in raising a healthy generation and will successfully contribute to the development of social peace.

**Keywords:** Female Manager, Gender, Sports Management, Glass Ceiling Syndrome.

## TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1.	Spor Yöneticisi Kadınlara Ait Demografik Bilgiler .....	26
2.	Görüşmelerin Yapıldığı Zaman ve Mekân Bilgileri .....	29
3.	Spor Yönetiminde Kadının Temsil Gücü .....	31
4.	Spor Yönetiminde Kadın Temsilinin Yetersizlik Nedenleri.....	32
5.	Spor Yönetiminde Cinsiyet Faktörü .....	33
6.	Meslekte Karşılaşılan Problemler.....	35
7.	Meslekte Karşılaşılan Problemlere İlişkin Öneriler .....	37

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>GSİM</b>	: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>KASFAD</b>	: Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TMOK</b>	: Türkiye Millî Olimpiyat Komitesi
<b>TOHM</b>	: Türkiye Olimpiyat Hazırlık Merkezleri

## 1. GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet kavramı açısından kadınların karşılaştıkları problemler günümüzde birçok alanda ortak problem kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır, kadınların ailedeki rolü ve anne olmalarından dolayı geri planda kalmasının nedeni toplumdaki değer ve yargılardır (Demirbilek, 2007). Spor ortamında ve toplumda cinsiyet eşitliği sağlanarak kadının iş yaşamındaki yerinin geliştirilmesi önemli bir yere sahiptir (Özsoy, 2008). Sporda toplumsal cinsiyet eşitsizliği etrafında şekillenen görüşlerin varlığı ortadan kaldırılarak spor yönetimindeki kadınlara yönelik olumlu tutumların geliştirilmesi ve eşit koşullarda var olabilmeleri yapılan araştırmalarla şekillenmektedir (Koca, 2006). Kadınların tarihten günümüze geçirmiş oldukları süreçler araştırıldığında, toplumda kapitalist anlayışın ortaya çıkmasıyla kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizliğini ortaya çıkarmıştır (Sayılan, 2014). Cinsiyet açısından iş bölümünün ayrıldığı anlayışta, kadınların savaş olma durumu dışında, iş yaşamının dışında tutulduğu görülmüştür (Savaşkan, 2019). Kadınların istihdam alanında ucuz işgücü olarak görülmesi iş yaşamında ilerleyememesine sebep olmaktadır (Aşkın, 2015).

Kadınlar toplumda nüfusun yarısını oluşturmaktadır ancak iş gücü alanında bu oran görülmemektedir, kadınların iş yaşamında geri planda kalması toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklanarak erkekler varlığını sürdürmüştür (Avşar & Çarıkçı, 2005). Kadınlar işgücü alanında hizmet vermeye Sanayi Devrimiyle başlamıştır. Yaşanan sosyal kültürel gelişimler, kadınlara aile ve toplumda yeni roller yükleyerek, iş yaşamında adım adım yerini almaya, toplumda kabul görülen belli başlı nitelikleri dışında kadınlar zorluklarla karşılaşmıştır (Negiz & Yemen, 2011). Çalışmanın odak noktasında spor alanında kadınların karşılaştığı sorunlar incelenecektir. Kadınlar ve erkeklere toplumsal açıdan biçilen roller ve kalıplar bulunmaktadır bu toplumsal cinsiyetin insan icadıdır toplumdan topluma değişebilir, zaman içerisinde farklı yönleri bulunabilir. Kadınlar spor alanlarına katılım özgürlüğüne sahiptir ancak kadınların erkeklerin yararlandığı fırsatlardan aynı doğrultuda yararlanamadıkları görülmektedir (Gültekin, 2013).

Kadınların spor alanındaki yeri toplumsal açıdan bakıldığında duygusal ve fiziksel açıdan zayıf olarak nitelendirilmektedir. Spor faaliyetlerinin yönetim pozisyonlarında daha çok erkeklere yönelik olduğu kadınların yerinin sınırlandırıldığı ve gelişiminin etkilendiği görülmektedir (Akkaya & Kaplan, 2014). Spor yönetimi, düzey ve pozisyonlarında kadının erkeğe göre çok temsil edilmediği, çeşitli imkânlardan geride kaldığı görülmektedir. Olimpiyat Oyunları kadınların, sporda toplumsal cinsiyet eşitliği mücadele tarihidir (Güzel & Özbey, 2011). Spor alanında yöneticilik düzeylerinde erkeklerin varlığı görüldüğü üst kademelere çıkabilecek kadının önünde erkek problemi ortaya çıkmaktadır (Koca, 2018). Toplumsal bakış açısının oluşturduğu kişilik özellikleri spor alanında etkisini göstermektedir ve kadın sporcuların başarısının topluma yansıtılmasında sorunların

bulunduğu, kadınlar ve erkeklerin birbiriyle kıyaslandığı kadınlar yapamaz algısı üzerine erkektir yapar düşüncesi kadınların spor yönetiminde daha başarılı olmalarına engel olmaktadır (Ada, Güzel, Özbey, & Yıldız, 2021). Kadınlar yönetim kademelerinde yer almak için ayrı bir çaba sarf etmektedirler (Amman & Yaprak, 2009). Toplum yapısı ve zamanla teknolojinin gelişmesi ile işgücü yapısında değişimler yaşanmaktadır ve meydana gelen önemli değişimler arasında çalışan kadınların sayısında önemli bir artış olduğu, yapılan araştırmalarda son zamanlarda iş hayatında kadınların katılımlarının arttığı, ancak bu artışın alt düzeyde yer aldığı ve üst kademe gruplarında yeterli seviyede olmadığı görülmektedir (Özdemir & Serel, 2017).

Günümüzde iş hayatında kadınların bir türlü üstesinden gelemedikleri cam tavan sendromu altında çalışma mecburiyetinde oldukları anlaşılmaktadır, yeteneklerine bakılmadan yükselmelerini engelleyen, açık olmayan aynı zamanda üstesinden gelinemeyen zorlukları ifade etmektedir (Azizoğlu & Özyer, 2014). Kadınların yönetim alanlarında yer almalarının yanında işgücü yapısında gelişim göstermeleri örgütlerdeki toplumsal bakış açıları kadınların öz güvenlerini düşürdüğü ve yükselmelerini engellemeye ortam hazırladığı görülmektedir (Aşkın, 2015). Kadınların spor alanında erkeklerin gölgesinde değil eşit şartlarda çalışma isteği bulunmaktadır, spor alanlarında kadınlara olumsuz açıdan davranış sergileyenlerin devamlılığı görülmektedir (Bulgu & Koca, 2005). Toplumsal açının düşünce yapısı ile kadınların evini, eşini, çocuğunu düşünmesi gerekliliği dile getirilmektedir, bu fikirlerin gelişimde geri kalmış topluluklarda daha çok görüldüğü, bu toplumlarda kadınların sosyal ve spor alanlarında belirli yerlere gelmesi tam olarak sağlanamadığında yer almaları engellenmektedir (Kaçar, 2007).

Sonuç olarak yapılan araştırmalarda kadınların spor alanında ilerlemeleri, erkeklere göre daha yavaş ilerlediği görülmektedir. Çalışma alanlarında ortaya çıkan ve önüne geçilemeyen olumsuz bir şekilde toplumda oturmuş düşünce yapısının oluşturduğu engeller, kadınların performansını etkileyerek hedefleri olan birçok kadının başarılarına imza atmasını ve toplumda kendilerini kanıtlayamadıkları görülmektedir. Toplumda var olan ön yargılar cinsiyetçi bir üslupla sergilenmektedir, kadınların fiziksel özelliklerine göre şekillenen bu söylemler kadının kendinin farkına vararak yeteneklerini fark etmesiyle özgüvenlerine yarar sağlayacaktır. Araştırma, toplumda yer alan kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği sağlandığı durumda çalıştıkları kurumlar tarafından desteklenmelerini ve kadınların daha çok spor yönetimi alanında gelişmeleriyle birçok başarılarına imza atarak gelecek nesillere örnek olup yarar sağlayacaktır toplumsal cinsiyet eşitsizliği giderilerek toplumda yer edinen kalıp yargıların yerini kadınların başarıları yer alacaktır. Spor yönetiminde kadın yönetici sayısının azlığı, erkek yöneticilere göre daha az olması ve yaşadıkları zorlukların neler olduğu, ne gibi sorunlara maruz kalarak başarıları engellendiği toplumsal cinsiyet eşitsizliği kalıp yargıları açısından araştırılarak bu sorunların giderilmesine yönelik yarar sağlaması hedeflenmektedir. Araştırma kadın spor yöneticilerle ilgili elde edilen veriler ile spor yönetimindeki temsiliyetinin eşitsizlik nedenleri tespit edilerek çözüm önerileri sunulması açısından önemlidir.

## 1. 1. Araştırmanın Amacı

Kadın spor yöneticilerinin mesleklerindeki deneyimleri ve karşılaştıkları problemlerin toplumsal cinsiyet açısından kişisel anlatıları üzerinden tahlil edilerek ortaya konulmasıdır. Bu araştırmada spor yönetiminde kadının yeri ve rolüne karşılaştıkları problemlere toplumsal cinsiyet açısından değinilecektir, bu amaç doğrultusunda kadınların ne gibi problemler yaşadığı mobbingler uygulandığı ve ne tür sendromlara maruz kalarak başarıları engellendiği toplumsal cinsiyet eşitsizliği kalıp yargıları açısından araştırılarak bu sorunların giderilmesine yönelik yarar sağlaması hedeflenmektedir. Bu hedefler için aşağıdaki iki soruya cevap aranmıştır;

1. Kadın spor yönetici olarak deneyimlenen durumlar nelerdir?
2. Karşılaşılan olumsuz durumlarla ilgili çözüm önerileri nelerdir?

## 1. 2. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi

Geçmişten günümüze kadınlar ve erkeklerin eşit haklara sahip olmasında çeşitli düzenlemeler yapılmıştır, gelişmiş ülkelerde bu eşitlik kadın hareketiyle yapılmıştır, ülkemizde ise daha çok batıdan etkilenerek gelişmiştir. Düzenlenen yasal haklar kadının toplumdaki yerini geçmişe göre güçlendirse de fiili ayrımcılık devam etmiştir. İş hayatında kadın ayrımcılığa maruz kalarak, erkeğe göre geri planda kaldığı ve düşük gelir beraberinde üst kademeye yükselmeye zorluk yaşadığı görülmüştür. Kadının toplumda yerinin kadın işlerine göre yoğunlaşması gerektiği ileri sürülmüştür, ataerkil kalıp yargılar ve düşük gelir düzeyinden dolayı kadının iş gücüne katılımı negatif yönde etkilemiştir ve kadının anne olarak çocuklarıyla ve ev işleriyle ilgilenmesi gerektiği düşünülmektedir. Kadınların iş hayatındaki yerinin iyileştirilme çalışmaları ve önerileri bütün kuruluşlarda önemli bir yere sahiptir. Kadınların iş gücü oranını arttırmak amacıyla teşvik edici fırsatlar verilerek kadınların iş hayatındaki sayısı artmıştır. Kadın çalışan oranının artırılması toplumsal anlamda oluşan engelleri kaldırmaya yönelik yarar sağlayarak eşitlik çerçevesinde kadının istihdamı artacaktır ve kadınlara iş gücü alanında gelir sağlayan bir konumda yer alarak toplumsal olarak gelişim sağlayacaktır (Gültekin, 2013). Çam, Gökçe ve Yazıcılar' ın (2008) yaptıkları araştırmada kadının spor alanında sayısının artmasıyla bu alanda daha çok yer edindiği değerlendirilmektedir. Toplumda birçok alanda görülen kadınsal problemler yöneticilik alanında da ilerlerken sorunla karşılaştığı belirtilmiştir (Gökalp, 2008). Türkiye' de spor kurumlarında yöneticilerin geneli çalışma hayatında deneyime sahip kişilerdir, kadın yöneticilerin az olduğu görülmektedir (Gündoğdu & Sunay, 2018). Araştırma, kadın spor yöneticilerle ilgili çalışmaların sınırlı olması nedeniyle önem taşımaktadır. Elde edilen bilgiler ile spor yönetimindeki kadınların sayısının az olma nedenleri tespit edilerek çözüm önerileri sunmaya katkı sağlayabilecektir.

### 1. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmanın problem durumuna ilişkin çözüm nitel araştırma yaklaşımlarından fenomenoloji deseni ile bulunmuştur.
- Araştırma 2023-24 yıllarında Trabzon Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde en az 5 yıl spor yöneticisi kimliği taşıyan kadın spor yöneticileri ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmadan elde edilen bulgular sadece araştırma grubuna genellenebilmektedir.
- Araştırmadan elde edilen veriler yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile sınırlıdır.

### 1. 4. Araştırmanın Varsayımları

- Seçilen ölçüt örnekleme yönteminin araştırma problemi çözümü için uygun olduğu varsayılmıştır.
- Çalışma grubuna katılım sağlayanların araştırma evrenini temsil ettiği kabul edilmiştir.
- Katılımcıların görüşme sorularını içtenlikle yanıtladıkları kabul edilmiştir.
- Görüşme formunda yer alan soruların araştırma sorusuna çözüm üretebilecek kapsamda olduğu varsayılmıştır.

### 1. 5. Tanımlar

*Yönetim*: “Birtakım amaçları, örgütsel bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler bütünü şeklinde tanımlanmıştır” (Baransel, 1979).

*Spor yönetimi*: “Spor faaliyetlerini düzenleyerek etkili bir şekilde yönetim sağlamak şeklinde tanımlanmıştır” (Fişek, 1998).

*Yönetici*: “Bir kurumda işleyişi sağlayan hizmet sorumlusu olarak görev yapan ve belli kararlar alan kişi şeklinde tanımlanmıştır” (Bozkurt & Ergun, 2014).

*Spor Yöneticisi*: “Spor alanında görev yapan, karar veren kişidir, yönetim hedeflerinin yapılabilmesi için tüm faktörleri dikkate alan, kurum içi ve dışı sosyal ilişkilere fayda sağlayan yönetici şeklinde tanımlanmıştır” (Yetim, 1996).

*Cinsiyet*: “İnsanların doğumu ile başlayan bir süreç olup, kadın veya erkek olarak doğmaktır. İnsanların biyoloji açısından belli bir cinsten oluştuğu ve diğer insanların cinsiyetini tanıma özelliğini ifade eden bir kavramdır” (Vatandaş, 2007).

*Toplumsal Cinsiyet*: “Erkek ve kadınlara toplum tarafından yüklenen cinsiyet kimliğini anlamlandıran bir terimdir” (Ecevit, 2021).

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusu olan spor yönetimi, yönetici kimdir?, cinsiyet kavramı ana başlıkları kuramsal çerçeveyi oluşturmaktadır.

### **2. 1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi**

Kuramsal çerçeve oluşturulurken ilk olarak, spor yönetimi ana başlığı altında spor yönetiminde kadın ve spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadının temsili alt başlıklarına yer verilmiştir. İkinci olarak yönetici kimdir? ana başlığı altında yöneticilik stilleri, spor yöneticisi kimdir?, Türkiye’ de spor yönetiminde spor yöneticileri, kadın spor yöneticileri alt başlıklarına yer verilmiştir. Üçüncü olarak cinsiyet kavramı ana başlığı altında toplumsal cinsiyet, toplumsal yaşamda kadın ve erkeğin rolü, iş ve yaşam dengesinde kadının yaşantıları, Türkiye’ de iş yaşamında kadın hakları, kadınların yönetimde karşılaştığı engeller ve cam tavan sendromu alt başlıklarına yer verilmiştir.

#### **2. 1. 1. Spor Yönetimi**

Spor yönetimi, yönetim faaliyetlerini bilimsel yollar ile araştırarak bulunan bu faaliyetleri spor metotlarına dönüştürme ve uygulama sürecidir (Çoban, Devocioğlu, & Karakaya, 2011). Spor yönetimi, sporda genel ve özel hedefleri yerine getirmek için devletin spor politikaları ve organları belirlenmesinden sorumludur. Spor kurumlarında yönetim ilkeleri, yöntemleri ve kuralları, uygulanabilecek özelliktedir. Spor organizasyonlarını akıl ve bilim yoluyla yönlendirebilmek, yapılan araştırmalar ile toplanan bilgileri yönetim ilke ve prensiplerine uygun dönüştürebilmek temel amacıdır. Spor kurumlarındaki politika, karar ve hedefleri başarı ile uygulamak için faaliyet göstermektedir. Spor yönetimi, spor kuruluşlarında politika, karar ve hedeflerin başarı ile gerçekleşmesi için çalışmalar yürütür (Karaküçük, 1988). Sporda yönetim konusunda kurumların spor faaliyetlerinde, idare anlayışı ve spora katılım durumları önemlidir (Gök & Sunay, 2010). Spor yönetimini oluşturan durumun hedefi aynıdır, genel amacı oluşturmaktadır ve aynı oranda önemlidir, birtakım hedeflerin gerçekleştirilememesi, spor yönetiminin genel amacını etkileyebilmektedir bu nedenle spor yönetiminin bu hedeflere ulaşabilmesi için bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Namlı, 2005).

### **2. 1. 1. 1. Spor Yönetiminde Kadın**

Spor yönetiminde kadınlar, üst kademedeki yönetici olarak yeterince temsil edilememesi baskın yönetim anlayışını belirtmektedir (Anthonissen & Knoppers, 2007). Spor alanında kadınların spora katılım sayısı giderek artmaktadır ancak karar alma ve verme aşamasında yöneticilik pozisyonunda tüm kurumlarda kadınların oranı azdır (Hargreaves, 1999). Kadınların, yönetimde yönetici olarak temsil edilmeleri 1970' li yılların sonunda olmuştur. Bu tarihten sonra kadınların yararına değişen ekonomik ve demografik faktörler, hükümet tarafından desteklenen programlar ve değişen aile rolleri sonucunda kadın yönetici sayısında artış yaşanmaya başlamıştır (Kara, 2011). Kadınlar iş hayatına erkeklerden daha sonra dahil olmuştur, yönetim alanında bulunması uzun bir dönem sonunda mümkün olmuştur. Kadınlar erkekler tarafından yönetilerek, kadınların yönetim alanında etkin olmasına yeterli fırsat verilmemiştir. Genellikle kadınlar karar verici bir konumda değildir, başkası tarafından alınan kararları uygulayandır. İş hayatında yer alan kadınlar daha çok alt pozisyonda bulunmaktadır, üst yönetim pozisyonlarında daha çok erkekler yer almaktadır (Ulutaş, 2009). Kadınlar iş hayatında yönetici pozisyonuna kolay bir şekilde gelememişlerdir. Toplumsal kaynaklı ön yargılar kadınların yönetim pozisyonunda yer almasına engel olmuştur (Negiz & Yemen, 2011). Yönetim pozisyonunda ihtiyaç duyulan saygınlık, otoriter olma, kararlılık özellikleri sadece erkek yöneticilerde bulunduğu düşünce yapısı yönetimde kadınların önünde bir engeldir (Bedük, 2005).

### **2. 1. 1. 2. Spor Kurumlarının Yönetim Kademelerinde Kadının Temsili**

1980 yılından itibaren spor kurum ve kuruluşlarının işleyiş yapısı toplumsal cinsiyet çerçevesi etrafında incelenmiştir ve bunun sonucunda kadınlar ve erkeklerin konumlarının birbirinden farklı olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmalarda spor kurumlarında üst kademe yönetim pozisyonlarında kadınlardan daha çok erkeklerin olduğu görülmüştür (Koca, 2018). Spor kuruluşlarında yönetim alanında kadın temsiliyetindeki eşitsizlik nedenleri özellikle 2000' li yıllarda araştırma konuları açısından önemlidir. Kadınların spor kuruluşlarında aktif olmalarıyla ilgili gelişim becerilerine yönelik bilimsel çalışmalar artırılabilirliği belirtilmiştir (Goslin & Kluka, 2014). Kurumsal faaliyetler yapılarak kadınlara özel toplumsal algı değiştirilebileceği. Toplumda kadınları ön plana çıkarma çalışmaları yapılsa da spor organizasyonlarında kadının daha az yönetimde seçildiği erkeklerin yönetim alanına daha uygun olduğu aktarılmaktadır (Hoerber & Shaw, 2003).

Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı, üst yönetim pozisyonlarında cinsiyet dağılımı 1' i (%5,88) kadın, bakan yardımcısı Doç. Dr. Safa Koçoğlu bakanlık yönetim teşkilatındaki tek kadın yöneticidir. Genel Müdürlüklerde bulunan daire başkanlarının cinsiyet dağılımı 9' u (%15,52) kadın. Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin cinsiyet dağılımı 0' ı (%0) kadın. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü yönetim pozisyonlarının cinsiyet dağılımı 0' ı (%0) kadın. Spor federasyonları başkanlarının cinsiyet dağılımı 2023 yılında 64 spor federasyonu başkanının 3' ü (%4,69) kadın. Briç, Satranç ve Yelken

federasyonlarının başkanları kadındır. Genel sekreterlerinin cinsiyet dağılımı 2023 yılında 64 spor federasyonu genel sekreterlerinin 9' u (%14,06) kadındır. Spor federasyonları yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet dağılımı, 64 spor federasyonunun yönetim kurullarında kadın üye 73' tür (%8,10). Yönetim kurullarında kadın üye bulunmayan spor federasyonlarının sayısı 25' tir (%39,06). Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Başkanı Genel Sekreteri' nin cinsiyeti kadındır. Yönetim kurulunda kadın üye sayısı 6' dır (%35,29). KASFAD 2021 raporuna göre TMOK yönetim kurulundaki kadın üye oranı %25 iken 2023 yılında bu oran %35,29 olmuştur. Türkiye Milli Paralimpik Komitesi yönetim kurulunun cinsiyet dağılımı kadın üye sayısı 3' tür (%23,08) (Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği [KASFAD], 2023).

## **2. 1. 2. Yönetici Kimdir?**

Yönetici, örgüt içerisinde her kademedeki çalışanlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir (Appleby, 1991). Yönetimde, örgüt kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlayan kişidir (Koparal, 2001). Yönetici hedef ve stratejileri oluşturarak bunları organize eden kişidir (Kıngır & Şahin, 2005). Yöneticilerin bireysel özellikleri, taşıdıkları yetenekler, bilgi düzeyleri, insanlarla iletişimi yeterlilikleri vb. etkenler, kurumların başarısı için oldukça önemlidir (Uğur & Uğur, 2014). Yönetim, kurum hedeflerini yerine getirme iş birliği içerisinde bilinçli ve düzenli hareketlerin tamamıdır (Sabuncuoğlu & Tokol, 2001). Bunun yanı sıra yönetim, başkaları aracılığı ile iş yürütmek biçiminde tanımlanmıştır (Koçel, 2011). Yönetim işgücü, sermaye, donanım gibi tüm kaynakları aktif bir biçimde kurumun amaçları doğrultusunda düzenlemeyi gerekli kılar (Bovee, Mescon, Rachman, & Thill, 1993). Yönetici sosyal yaşam içerisinde iş birliği yaparak belirli amaçları gerçekleştiren kişidir (Oktay & Turan, 2018). Yönetim faaliyetlerini yerine getiren en önemli öge yöneticidir, bireyleri etkileme, yönlendirme ve motive etme manasında yöneticilerde olması gereken niteliklerin ortaya çıkarılması ve yöneticilerin bireysel niteliklerinin örgütsel başarı için oynadığı roller kurumlar için oldukça önemlidir (Uğur & Uğur, 2014).

### **2. 1. 2. 1. Yöneticilik Stilleri**

Spor yöneticisi kurumu en iyi yere taşıyabilmek, belirlenen birtakım hedeflere ulaşmayı sağlayacak, toplum gelişimine uyum sağlayabilecek donanımlı bilgi ve becerilere sahip olmalıdır (Güçlü, Yaman, & Yenel, 1996). Yönetici nitelik sahibi olmalıdır (Sunay, 2017). Spor yöneticilerinin en önemli özelliği toplumu etkilemeleridir bunun için liderlik özellikleri ön plana çıkmalıdır. (Chappelet, 2009). Liderlik, spor yönetiminde önemli bir faktördür. Spor organizasyonlarını sürdüren yöneticiler, ortak bir amaç doğrultusunda kendi vizyonları ile insanları etkilemektedir (Watt, 2004). İş birliği içerisinde genel koordinasyonu sağlamak için diğer yöneticiler ile çalışma becerisine yatkın olmalıdır. Başarılı spor yöneticisi ve lider olmalıdır (Ekmekçi, 2009). Spor

organizasyonunda yönetici, çalışanlarına güven vererek etrafını etkileyebilecek donanımına sahip olmalıdır (Alla, Amasiatu, & Ezomoh, 2012). Yönetici organizasyonu profesyonel bir şekilde yönetebilme yeteneğine sahip olmalıdır (Hoye, Nicholson, Smith, Stewart, & Westerbeek, 2006).

### **2. 1. 2. 2. Spor Yöneticisi Kimdir?**

Spor yöneticisi, kuruluşlarda yer alan insanları örgütleyerek, amaca uygun bir şekilde organize eden ve sorumluluğu üzerine alarak organizasyonu sağlayan kişidir (Şenel & Yetim, 2001). Spor organizasyonlarında sunulan hizmeti hedefler doğrultusunda yerine getiren kişidir (Donuk, 2005). Spor faaliyetlerinde belirli bir amaca ulaşmak için elde bulunan kaynakları yarar sağlayarak organize eden kişidir (Ekmekçi, 2009). Spor endüstrisi içerisinde yer alan her türlü spor faaliyetlerini yerine getiren ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamada sorumlu olan kişidir (Sunay, 2017).

### **2. 1. 2. 3. Türkiye’ de Spor Yönetiminde Spor Yöneticileri**

Sporun bireysel ve toplumsal açıdan birçok işleve sahip olması nedeniyle devletler spora doğrudan müdahale etmekte ve sporu yönetmek, geliştirmek ve yaygınlaştırmak için örgütsel ve hukukî bir yapı oluşturmaktadırlar (Erten, 2006). Spor yönetimi devlet için vazgeçilmez bir unsur olduğu görülmektedir (Sunay & Gök, 2010). Türkiye’ de de bu konuda hukuki yapı programları ile karşımıza çıkmaktadır, spor devletin katkı sağladığı toplumsal bir kaynak görünümündedir (Yetim, 2005). Türkiye’ de spor örgütlenmesi mevcut yapıli hiyerarşi örgüt modeli şeklindedir, kişilerin yöneticilikte örgüt pozisyonlarında üstten alta doğru kademeli bir örüntüde alt alta olmasıdır (Tortop, 1990). Gençlik ve Spor Bakanlığı spor yönetimi yetkisine sahiptir. Bütün branş faaliyetlerinde futbol hariç her anlamda katkı sağlamaktadır. Her Türk vatandaşının beden ve ruhen geliştirme amacı ile spor etkinliklerini yürütme görevini sürdürmektedir sporda devlet politikası olarak önemli bir göstergedir (Öztaş & Zengin, 2008).

### **2. 1. 2. 4. Kadın Spor Yöneticileri**

Kadınlar, çalışma hayatında yer aldıkları halde spor yönetim alanlarında ve pozisyonlarında temsil alanında yer almada sıkıntı yaşamaktadır. Sporda üst pozisyonlarda kadın yönetici sayısı azdır. Kadına toplumsal olarak empoze edilen annelik, toplumsal sorumluluk ve kültürel değerleri ele alan nedenler bulunmaktadır, kadının yöneticilik alanında üst kademeye yükselmesini etkilemektedir (Sağır, 2021). Kadınlar çalışma hayatında yeterli düzeyde temsil edilmedikleri görülmektedir (Aslan, 2018). Geçmişten günümüze kadınlar, çalışma hayatında önemli görevlerde yer alsalar da yöneticilik gibi üst kademe pozisyonlarda yeterince görev alamamıştır (Clevenger & Singh, 2013). Yönetici konumunda genelde erkek egemenliğin yer alması, toplum tarafından yöneticilerin erkek olacağı şeklinde bir algıya yol açmıştır. Bir yöneticide sahip olması gerektiği düşünülen özellikler erkeklerle

özdeşleştirildiğinden, bu algıyı kırıp yönetici olan kadınlar için erkek gibi tanımı yapılmıştır (Karakaya & Reyhanoğlu, 2020). Kadınlarla ilgili yapılan araştırmalarda, yönetim pozisyonlarına kadınların yer alma engeli ve zor bir şekilde yönetim pozisyonlarında yer edindiği, kadınların bu kademeler için uygun görülmedikleri dikkat çekmektedir. Ayrıca kadın ve erkek açısından yönetimde bir farkın olmadığı, belirtilmiştir (Bass, 1981). Konu ile ilgili E. Steven yaklaşımı ise, kadın ve erkeğin ayrı özelliklere sahip oldukları bunun sonucunda doğası gereği alışkanlıkları, güdüleri, olaylara yaklaşımları farklı olduğu, kadınların arkadaşlık ilişkilerine verdikleri önem, hoşgörülü olmaları yönetici olmalarına yarar sağlayacağı belirtilmiştir (Nalbant, 2002).

### **2. 1. 3. Cinsiyet Kavramı**

Cinsiyet (sex), biyoloji farklılıkları açısından kadın ve erkeklerin ayrımı anlatımında, toplumsal cinsiyet erkek ile kadının toplum tarafından eşitsiz bölünmeye vurgu yapmaktadır (Pilcher & Whelehan, 2004). Kadın ve erkek kavramları yaygın kullanılmasıyla kişinin biyoloji alanında er ya da dişi olmasını toplumun kişiye empoze ettiği roller çerçevesinde nitelendirilen kadın ve erkek olmasını ifade ettiği iki kavramdır (Vatandaş, 2007). Cinsiyet, erkek ve kadın olma durumuna yüklenen anlamlar, toplum algısında yer etmiş rollerin içerisinde sıkışarak, biyolojik cinsiyet yerini, statü belirleyici bir özelliğe sahip olan toplumsal cinsiyet anlayışına bırakır. Kadın ve erkek sadece toplumsal tutumun onlar için belirlediği davranışları sergilemekle sorumludurlar (Caner, 2004).

#### **2. 1. 3. 1. Toplumsal Cinsiyet**

Toplumsal cinsiyet kavramı doğan kişilerin rollerini ifade eder, kültür veya toplumun cinsiyete bağlı olarak bireyden beklenen davranışlardır (Vatandaş, 2007). Yaşamsal çağrışımlardan uçsuz bucaksız psikolojik ve kültürel bir kavramdır (Stoller, 2020). Toplumsal cinsiyet terimi yazı alanına 70' li yıllarda Ann Oakley tarafından tanıtılmıştır. Kadın eşitsizliğinde cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığını iddia etmiştir (Ecevit, 2021). Kadın ya da erkek olmaya yönelik toplum ve kültürün yüklediği anlam ve beklentidir (Dökmen, 2004). Kadın ile erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal olarak eşitsiz ayrımı ifade etmektedir (Marshall, 1999).

Toplumsal cinsiyet ile ilgili çalışmalar, toplumda kadınların ikinci konuma atıldığı cinsiyet ayrımcılığı belirtilmektedir (Zeybekoğlu-Dündar, 2012). Toplum yapısının kadın ve erkeklerden göstermelerini beklediği davranışlarda toplumsal cinsiyet kalıp yargılarıdır, kadınlar ve erkekler eşit haklara sahip olmalarına rağmen toplumsal engellerin var olduğu görülmektedir, daha küçüklükten itibaren öğrenilmeye başlayan ön yargılı söylemler, kadınlar ve erkeklere karşı geliştirilen ön yargıların bir kısmını oluşturmaktadır. Toplumda görülen kötü söylemler önyargılara neden olmaktadır, bunun sonucunda ayrımcılığı ortaya çıkartarak, önyargı ve kalıp yargıların davranışsal göstergeleridir (Dökmen, 2004).

### 2. 1. 3. 2. Toplumsal Yaşamda Kadın ve Erkeğin Rolü

Toplumsal cinsiyet rolleri, bireyin toplum içerisinde gösterdiği davranışlar ve kendi varlığını belirtmesidir (Stoller, 2020). Kadınla erkeğe dayanan farklılık gösteren görevlerdir. Kişiler daha doğmadan toplumsal olarak kız ya da erkek diye cinsiyetin toplumda yer edinen anlamını öğrenerek yaşamını sürdürür (Dökmen, 2009). Toplumda kadınlar ve erkekleri birbirinden ayırarak toplumsal rolleri oluşturan bireyleri etkileyen birtakım değerler bulunmaktadır, toplumda var olmuş ve insanlardan buna uygun davranılması beklenen davranışlardır. Toplumsal alanda oluşmuş bu roller daha doğmadan başlayarak, yetiştirilme aşamasında aile ve kültür yapısıyla bir yol çizilmektedir ve deneyimlenen bu rollerden öğrenilerek ön yargılı bir tutuma sebep olmaktadır (Taşkın & Terzioğlu, 2008). Böylelikle, erkek ve kız çocukları çeşitli durumlarda kendilerine uygun olan, olmayan konuları ayırt etme becerisine sahip olmaktadır (Dökmen, 2004).

İnsanların kadın ya da erkek doğmasıyla onlara çeşitli düşünceler yüklemektedir ve hayatına etki etmektedir (İmamoğlu, 2008). Toplumsal cinsiyet rolleri, sosyal ilişkileri anlamak için önemlidir. Kadın ve erkek kişilerin var oluş kaynağı olarak biyoloji açıdan anlamlar yüklemektedir ve doğumdan itibaren kişilere işlenmektedir (Dedeoğlu, 2000). Toplumda aileye gelecek daha doğmamış kız çocuğa pembe, erkekler ise mavi kıyafetler alınarak bu düşünce yapısı oluşturulur. Toplumda erkek çocuklar daha özgür bırakılırken, kızlara ise daha tutucu bir tavır sergilenir. Kadınlar duygusal ve fiziksel açıdan güçsüz erkekler ise daha güçlü görülür. Kadınlar ev işleriyle birlikte çocuk bakımıyla ilgilenir erkek ise ev geçindirme gibi ustalık gerektiren işlerle ilgilenir (Gültekin, 2013). Kişiler hayatları boyunca cinsiyet üzerine öne sürülen bu yansıtmayı kavramada zorluk yaşamaktadır (Işık & Kılıçaslan, 2016). Dünyaya gelen kişiye ad konması ve eşyalarının mavi renk olması toplum açısından erkek bebek olması şeklinde varsayılmaktadır. Kişinin doğmasıyla beraber ona alınan eşyaları benimsediği toplumsal açıdan cinsiyet davranışlarına hazırlamaktadır. Erkek ve kadına ilişkin kalıplar sosyal ve kültürel açıdan oluşan sınıflandırmalardır (Nicholson, 1994). Bu davranışlar birçok şekilde öğrenilmektedir mesela bir erkek çocuk düşüp yaralandığında ağlama ile tepki vermesi sonucunda aile tarafından “Erkek çocuk hiç ağlar mı?” gibi söylemlerle karşılaşmaktadır (Kandemiroğlu, 2019).

Ataerkil yapının geçmişten gelen ilerleyişi göz önüne alındığında genellikle kadınların işlevinin özel yaşamda yer edindiği görülmektedir. Kadının ev ve çocuk sorumluluğu olduğu “evdeki melek” gibi görülen kadının geri kalmış düşünce yapısını içeren yaşamda erkeklerin algısındaki ideal güzük kadındır (Sarı, 2013). Bu başkalaşımın nedeni kadınların doğum yapması ve anne duygusu olmasıdır, erkeğinde ev harici yerlerde çalışması bu ayrımın erkeğin önde olmasına ve farklılıklara neden olmaktadır (Pekel, 2019). Kadınlar çalışma hayatında zorluklarla ikincil konumda yer edinmiştir (Çimen, 2011). Kadının yaşamda varoluşunun farkına varılması, toplumda bu şuru netleştirme sağlanmalıdır (Kandemiroğlu, 2019).

Geçmişten günümüze gelişen dünyaya süre gelen zamanda toplumsal cinsiyet varoluşuyla meydana gelen toplumsal farklılıklar çerçevesinde değişmektedir (Çelik, 2008). Toplumsal cinsiyet rolü görülen görevler ve kişiyi nasıl algıladığı beklentisi ile ilgili bir kavramdır (Üner, 2008). Bu roller geçmişten günümüze bir bütün halinde var olmuş ve sürdürülmesi gereken bir oluşumdur (Avcı & Kıran, 2018). Böylelikle ikili sosyal oluşum, cinsiyet yaklaşımını öne çıkarmaktadır (Başer & Korkmaz, 2019). Koca'ya (2006) göre toplumdaki önyargı sonucu sporun erkeğin fiziksel yapısıyla özdeşleştiği erkeklere özgü bir alan olduğu, kadına göre erkeğin spor alanında yer alması gerektiği düşünülmektedir. Sosyolojide “cinsiyet” biyolojik farklılıkları, “toplumsal cinsiyet” ise sosyo-kültürel farklılıkları ifade etmek için kullanılır (Giddens, 2008). Toplumsal cinsiyet rollerinin kültürden kültüre değişmekle birlikte, bütün toplumlarda doğumla birlikte farklılaşmaya başladığı bilinmektedir (Baloğlu & Davutoğlu, 2009). Toplum insanlara farklılaştırılmış deneyimler öğretmek hayat içinde kişilerin belirlenen davranış şekline uyumsama sağlaması gerekir. Anne, baba olma rolü, erkeksi, kadınsı olma özellikleri de yaşam boyu deneyimlenmektedir ve bu alışılmış özelliklerin doğru olmadığı belirtilmektedir (Marshall, 1999). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı kadın ve erkeklerin yaşamını şekillendirmektedir, “erkekler güçlüdür” gibi gereksiz etiketler toplumda zamanla yer edinerek çok ciddi psikolojik bozucu unsur haline gelmiştir. Toplumda kadınlardan beklenen kalıp roller “kadının görevi anneliktir” gibi genellikle kadınların doğuştan sahip olduğu insan haklarını kullanamamasına neden olmaktadır (Akın, 2007).

### **2. 1. 3. 3. İş ve Yaşam Dengesinde Kadının Yaşantıları**

Kadının iş yaşamındaki sorumlulukları dışında özel hayatı içerisinde belli başlı görevleri ve sorumlulukları vardır. Toplumda alışlagelmiş kadının yerine getirmesi beklenen çocukların bakımı, ev işleri gibi kadının yapması gereken bir sorumlulukmuş gibi gözükmektedir (Kaya, 2009). Ülkemizde kadınlar toplum içerisinde hemen hemen aynı beklentilerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaktadır (Karaca, 2007). Kadınlar iş yaşamında yeterli düzeyde yer bulamamaktadır, ilerlemeler gözüğe de kadın sayısı yeterli değildir. İş yaşamında ve spor yönetiminde kadınlar çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır (Karaca-Çakınberk, 2011). Kadınlar iş ve yaşam dengesini sağlamada zorluklar yaşayabilmektedir (Topgül, 2016). İş yaşamıyla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır, olumsuz etkileri yanında olumlu etkilere de sebep olduğu kadınlara deneyim sağladığı belirtilmiştir (Polatçı, 2014).

### 2. 1. 3. 4. Türkiye’ de İş Yaşamında Kadın Hakları

Türkiye kadın haklarını hukuksal olarak ilk oluşturan ülkelerden biri olmasına rağmen kanun önünde tanıdığı hakları, fiilen geçerliliği sağlayamamıştır. Bunun belli başlı sebebi kadınların iş hayatına girmesine yönelik olumsuz düşünce yapısıdır (Çolak & Kılıç, 2001). Türkiye’ de kadınlar iş yaşamına Cumhuriyet dönemi ile başlamıştır ve kadın hakları konularında düzenlemeler yapılmıştır (Mardin, 2000). Türkiye’ de kadınlar iş yaşamına yirminci yüzyıl ortalarında katılmıştır. Yetmişli yıllardan başlayarak, toplumsal kültürün ve yaşam şartlarının gelişimi, iş yaşamında kadın sayısının artmasında etkili olmuştur (Ecevit, 1995). Kadın algısı ve haklarının geliştirilmesi için yapılan bir değerlendirme çalışmasında, kadın algısı ve toplumsal cinsiyetin, toplumda olumsuz tutum ve davranışlara yansındığını, kadına ayrımcılık ve şiddet uygulanarak toplumda kadının ötekileştirildiği iş yaşamından uzaklaştırıldığı belirtilmiştir (Erbay, 2019). BM, ILO ve AB uluslararası kuruluş yasa ve sözleşmelerinde, iş yaşamında kadın ayrımcılığının önlenmesine dair maddeler yer almaktadır. Avrupa Birliği istihdam politikalarında Türkiye’ de iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi, hukuki düzenlemelerin gelişimiyle ilgili devlet ve sivil toplum kuruluşlarında çeşitli projeler yürütülmektedir (Koca, 2011).

İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Kadın Olmak (2016) iş hukuku açısından kadınların iş yaşamında eşit tutulması, ayrımcılık yapılmaması gerekmektedir. Ayrımcılık yasağı işveren, çalışana cinsiyet nedeni ile ilgili veya kadın çalışanın hamile olmasından dolayı kadını zor duruma düşürecek işlem ya da ücret farkı yapılamayacağı belirtilmiştir. Analık halinde çalışma veya süt izni gereği, kadın çalışanların doğum öncesi ve sonrası sekiz hafta izin verildiği, ikiz gebelik halinde doğum öncesi alınan süreye iki hafta daha eklenebileceği, çalışanın isteği halinde doğumdan önce üç haftaya kadar çalışabileceği veya bu sürelerin doğumdan sonraki alınan iznine eklenebileceği, kadın çalışan erken doğum yaptığında kullanamadığı doğum öncesi izinleri doğum sonrası iznine eklenebileceği, doğumda annenin ölmesi durumunda kullanılmayan izinlerin babaya verilebileceği belirtilmiştir. Hamile çalışana doktor kontrollerinden dolayı ücretli izin verilmektedir, doktor raporu ile kadın çalışanın durumuna göre hafif işlerde çalışabilme ve ücrette herhangi bir değişiklik yapılmayacağı, çalışan isterse izinlerinin kullanımı bittiğinde altı ay ücretsiz izin verilebileceği bu iznin yıllık ücretli izin hakkını etkilemeyeceği belirtilmiştir. Doğum yapan kadın çalışanlara bir yaşından küçük çocukları için günde bir buçuk saat süt izni verilir ve zaman dilimini çalışan kendi belirler şeklinde haklar belirtilmektedir. Sosyal güvenlik hukuku açısından kadınlara iş yaşamında, çalışan kadının anne olması durumunda, doğum öncesi doksan günlük sigorta primi bildirilmesiyle doğum öncesi ve sonrası sekizer haftalık süreye, ikiz gebelik durumunda ise doğum öncesi sekiz haftalık süreye iki hafta daha eklenerek çalışmadığı günler annelik geçici iş görememezlik ödemesi yapılır, çalışan anne veya kadının çalışmaması durumunda eşi sigortalı çalışıyorsa eşi üzerinden kadına çocuğun yaşaması şartıyla doğum tarihi belli olan her bir çocuğa sosyal güvenlik kurumu tarafından belirlenen kritere göre emzirme ödemesi yapıldığı şeklinde düzenlemeler belirtilmiştir.

### **2. 1. 3. 5. Kadınların Yönetimde Karşılaştığı Engeller**

Toplum yapısı ve teknolojinin gelişmesi ile işgücü yapısında değişimler yaşanmaktadır, iş hayatında kadınların katılımlarının arttığı, ancak bu artışın alt düzeyde yer aldığı, üst kademe gruplarında yeterli seviyede olmadığı görülmektedir (Tekeli, 1982). Günümüzde iş hayatında kadınların bir türlü üstesinden gelemedikleri cam tavan kadınların yeteneklerine bakılmadan yükselmelerini engelleyen, üstesinden gelinemeyen zorlukları ifade etmektedir. Kadınların yönetim alanlarında yer alan toplumsal bakış açıları kadınların öz güvenlerini düşürdüğü ve yükselmelerini engellemeye ortam hazırladığı görülmektedir (Akyıldız, 2021). Kadınlar yönetimde erkeklerin gölgesinde değil eşit şartlarda çalışma alanı isteği bulunmaktadır, yönetim alanlarında kadınlara olumsuz açıdan davranış sergileyenlerin devamlılığı görülmektedir (Bulut, 2014). Toplumsal açının düşünce yapısı ile kadınların evini, eşini, çocuğunu düşünmesi gerekliliğini dile getirmektedirler, bu tip fikirlerin gelişimde geri kalmış topluluklarda daha çok görüldüğü, bu toplumlarda kadınların sosyal ve çalışma alanlarında belirli bir yerlere gelmesi tam olarak sağlanamadığında yönetim alanlarında yer almaları engellenmektedir (Abbott & Wallace, 1990).

### **2. 1. 3. 6. Cam Tavan Sendromu**

Cam tavan kavramı ilk olarak 1986 senesinde Carol Hymowitz ve Timothy D. Schellhardt tarafından Wall Street Journal’ da yayınlanan “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives” adlı makalede, kadınların yöneticilikte engellenmeleri, örgüt kültürleri önyargısıyla ele alınmıştır (Lockwood, 2004). 1970’ li yıllarda küreselleşmeyle birlikte kadınların iş hayatına katılmasında artış olmuştur ancak yönetici pozisyonlarında bu artışın yansımadağı belirtilmiştir (Candan, Kaya, & Oktay, 2017). 1990’ dan sonra bu durum literatürde “cam tavan sendromu” olarak yerini almıştır (Tunç & Özmen, 2016). İş yaşamında erkek çalışanların kadınlara olumsuz bakış açıları görülse de kadınların yönetimde sorumluluk üstlenme isteği görülmektedir (Baker, Budworth, & Ezzedeen, 2015).

Kadınların çalışma hayatında üst pozisyonlara ulaşmasında karşılaştığı, üst pozisyonlara terfi etmek için tüm beceri ve başarılarına rağmen karşılarına çıkan, açıkça görülmeyen ve aşılamayan kariyer engelleridir (Alberalar, 2015). Kadınların aile içindeki sorumluluğu erkeklere göre daha fazla olduğu, kadınların bu yüzden iş yaşamında başarılı olamayacağına dair toplumsal önyargılara rastlanılmaktadır, üst pozisyondaki erkek yöneticilerin kadın yöneticilere önyargılı davranışları görülmektedir ve kadın çalışan yerine erkeklerle çalışmayı istedikleri belirtilmiştir. Ataerkil düşünce yapısı görülen Türk toplumunda erkeklerin kadın yöneticilerden emir almak onur kırıcı olarak algılanmaktadır. Cam tavan sendromu kadın çalışanların iş yaşamında az sayıda yer alması sadece gelişmekte olan ülkelerde değil gelişmiş topluluklarda da hala daha görülen bir durumdur (Yılmaz, 2013). Kadınların iş yaşamında başarılarına bakılmadan yükselmesini engelleyen, görülmeyen,

aşılması zor olan ve resmi olmayan terfi sınırlamalarıdır (Okutan & Yılmaz, 2017). İş yaşamındaki kadınlar eğitim durumu, fiziksel özellikleri gibi nedenlerden dolayı değil başarılı çalışan olmalarına rağmen cinsiyetine göre üst pozisyonlara yükselmelerine engel olmaktadır. Kadınların iş yaşamında sıkça karşısına çıktığı cam tavan sendromu üst düzey yönetim pozisyonunda yer alamayacaklarını kabul etmeleri performanslarına etki ederek kadınlar açısından bir sorun olarak görülmektedir (Büyükyaprak, 2015). Kadınların yönetim kademesinde bulunmaları zorluklarla elde edilmektedir cam tavan sendromu ile mücadele etmeleri yanında cam bir uçuruma sürüklenme ihtimali belirtilmiştir (Ryan & Haslam, 2005).

Cam tavan temelinde önyargı ve cinsiyet ayrımcılığı bulunmaktadır. Cam tavan sendromu, örgütsel hastalık olarak yönetim literatürüne kişilerin iş hayatında maruz kaldıkları, baş etmekte zorlandığı cinsiyet eşitsizliği ve ayrımcılığı ifade eden kavramlardan biri olmuştur. İş hayatında kadınların varlığı son 20 yıl içinde artış olmuştur ancak üst pozisyonda kadın çalışan sayısı yeterli değildir (Akyurt, 2018). Kadınlar çalışma hayatında sadece iş gücüne katılmada değil, istihdam edildikten sonra da bazı eşitsizliklere maruz kalmaktadır. Kadınların kariyerleri önündeki görünmez engeller cam tavan kavramı ile açıklanmıştır (Wirth, 2001). Cam tavan, kadınların iş hayatında ve başarılı olmalarının gölgelenmesiyle mücadele etmesidir (Halo, 2015). Kadınların yönetim kademesinden dışlanması, çalıştığı iş yerinde cam tavan olduğunun bir kanıtıdır. Cam tavan, yetenekli ve başarılı kadınların potansiyelinin önüne geçilmesi ile iş hayatındaki varlığını olumsuz etkilerken, aynı zamanda rekabet üstünlüğünü yaratacak kadınların üst pozisyonlarda yer alamaması ve sağlayacağı katkının kullanılmamasına neden olarak şirketleri olumsuz etkilemektedir. Kadınlar günümüzde iş gücünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kadınları istihdam eden ve gelişmesini sağlayan iş yerlerinin başarısında kadınlar büyük bir öneme sahiptir (Eğilmez, İpçioğlu, & Şen, 2018). Cam tavan engelleri yatay ve dikey şekilde incelendiğinde, dikey cam tavan, örgüt içinde hiyerarşik yapılanmada kadın çalışanların karşılaştığı engeller iken yatay cam tavan, erkek egemen örgütlerde kadın çalışanların davranışlarını erkek egemen kültürene uydurma zorluğu olarak belirtilmiştir (Jain & Mukherji, 2010). Kadınlar, çalışma hayatında geçmişten günümüze daha fazla yer almaya başlamalarına rağmen, yönetim kadrolarında yeterince yer alamamışlardır, yönetim kadrolarında yer alamamalarının nedenlerinden biri de cam tavan engelleridir (Kördeve, 2017). Araştırmacılar, cam tavan sendromunu bir deneyle bahsetmişlerdir, otuz santimetrelik cam küreye deneyin ilk aşamasında bir miktar pire koymuşlardır ve zemini ısıtmışlardır, zeminin ısınmasıyla beraber pireler zıplamaya başlamış sonra cam tavana çarparak zemine düşmüşlerdir ve sonraki aşamaya geçilmiştir, pirelerin cam küresinin kapağı açılarak zemini ısıtmışlardır pirelerin daha yukarı zıplayabilme imkânı olsa da otuz santimetreden yukarıya zıplayamadıkları görülmüştür, pireler cam küreden isteseler kaçabilecekken cam tavana çarpma korkusuyla kaçamamışlardır bu durum fiziksel bir engel olmayıp zihinsel bir durum olduğu belirtilmiştir (Karaoğlu, 2016).

## 2. 2. Literatür Taramasının Sonucu

Çalışmanın bu kısmında spor yönetiminde kadın ve toplumsal cinsiyet kavramlarına ilişkin araştırmayı destekleyen yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

### 2. 2. 1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde yapılmış spor yönetiminde kadın ve toplumsal cinsiyet ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Dip, Karapınar, Kolayış ve Narin' in (2024) yapmış olduğu "Sporun eşitlik oyunu: Kadın spor yöneticilerin karşılaştığı zorluklar" adlı çalışmada, olimpiik spor dallarında federasyonlarda görevli kadın yöneticilerinin iş hayatında maruz kaldığı zorlukları araştırarak, karşılaşılan durumlara yönelik çözüm önerileri araştırmanın amacıdır. Nitel araştırma fenomenoloji deseniyle yapılmıştır. Veriler görüşme tekniğiyle toplanarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmaya 7 kadın spor yöneticisi katılmıştır. Çalışma sonucunda yaşanan sorunlarla ilgili "kadın yöneticinin az olması ve nedenleri, kadın yönetici sayısının artırılma önerileri, yönetim becerileri, yöneticilikte zorluklar, yükselmeye neden olan nedenler, aile tutumu" gibi temalar çıkartılmıştır. Sonuç olarak, kadınların yönetimde az olma nedeni toplumdaki ön yargılar ve yükselme açısından zorluklar görüldüğü belirtilmiştir.

Bakkal' in (2022) yapmış olduğu "Spor kulüplerinde kadın yöneticilere karşı tutumun çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmesi" adlı çalışmada, spor kulüplerinde çalışan kişilerin kadın yöneticilere karşı tutumlarının ölçülmesi ve bu tutumun çeşitli demografik özelliklere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve Beşiktaş jimnastik kulübünde çalışan 204 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcılara anket formunda demografik özelliklerle ilgili 7 soru sorulmuş, ayrıca anket formunda 27 madde ve 3 boyuttan meydana gelen kadın yöneticilere karşı tutum ölçeği kullanılmıştır. Yapılan bu araştırma neticesinde, Beşiktaş jimnastik kulübünde çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarının pozitif yönlü ve yüksek düzeyde olduğu bu tutumun yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kulüpte çalışma yılı ve pozisyona göre anlamlı olarak farklılaştığı medeni durum ve çocuk sahibi olma açısından ise anlamlı bir farklılık olmadığı bulguları elde edildiği belirtilmiştir.

Kalafatoğlu ve Torun' un (2022) yapmış olduğu "Kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller: Nitel bir çalışma" adlı çalışmada, dünyada kadınların iş yaşamına katılımı ve yönetim kademesinde temsiliyetinin dezavantajlı konumda olduğu, kadın spor yöneticisi sayısı erkeklere göre az olduğu, kadınların yönetici olmalarına engel olan durumların belirlenerek ortadan kaldırılabilecek stratejileri geliştirerek spor yönetimi alanında cinsiyetler arası eşitliğin sağlanabileceği belirtilmiştir. Çalışmada, 22 kadın spor yöneticisiyle iş yaşamındaki deneyimleri görüşülmüştür. Bulgular betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır. Spor yöneticisi olmak için katılımcıların özveri ile çalışarak kendini geliştirmenin önemli olduğu gibi öneriler ve iş yaşamında aile sorumluluğu, erkek

yöneticilerden görülen baskı durumu kadın yönetici açısından zorluklar belirtilmiştir. Çalışma, spor yönetici olan kadınlara hedefleri açısından bir yol haritası sunarak, toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerine yarar sağlayacağı belirtilmiştir.

Dumangöz ve Özman' ın (2022) yapmış olduğu “Sporda liderlik ve yönetim feminizasyonuna ilişkin bir inceleme” adlı çalışma, spor yönetiminde liderlik rolü ve feminizasyon sürecinde kadınların konumunu betimlemek amaçlanmıştır. Nitel araştırma kaynak tarama tekniğiyle yapılmıştır. Sonuç olarak, kadınların yönetim pozisyonlarındaki temsiliyetinde gelişim görülmediği belirtilmiştir.

Sağır' ın (2021) yapmış olduğu “Kadın yöneticilerin kişisel anlatıları üzerinden spor yönetiminin tahlili: Türkiye örneği” adlı çalışmada, kadınların iş yaşamında deneyimledikleri problemlerin ortaya konulmasıdır. Çalışma Türkiye’ de spor yöneticiliği yapan 20 kadın üzerinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmada, mülakat tekniğiyle elde edilen veriler içerik ve doküman analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda, spor yönetiminde kadınların iş yaşamında cinsiyetleri nedeniyle birtakım engellerle karşılaştıkları, yönetici olarak tercih edilmede toplumsal yargılar, ailedeki rolü ve çocuk faktörü açısından zorluklar yaşadıkları belirtilmiştir.

Çakı ve Karabal' ın (2021) yapmış olduğu “Çalışma yaşamında kadınların karşısına çıkan sosyal ve psikolojik engeller: Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin incelenmesi” adlı araştırmada, çalışma hayatında erkek egemenlik, kadınlara olumsuz yeterlilik algısı ve yükselmemeleri, hemcinsleri tarafından uygulanan kötü muameleler sorunlar arasında yer almaktadır. Cam tavan ve kraliçe arı sendromu kavramları araştırılmış ve cam tavan sendromuna ilişkin birçok çalışma olduğu ancak kraliçe arı sendromuyla ilgili çalışmalar olmadığı belirtilmiştir.

Bayraktar' ın (2021) yapmış olduğu “İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan kadın personelin üst düzey yöneticiliğe yükselmelerindeki cam tavan sendromu algılarının örgütsel bağlılığa olan etkisi” adlı çalışmanın amacı, cam tavan sendromu ve kadınların yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller ve örgütsel bağlılıklarını araştırmaktır. Çalışma grubu İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde 340 çalışandan oluşmaktadır. Kurumda görev yapan çalışanlara kişisel bilgi formu, cam tavan engelleri ve örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre cam tavan sendromu alt boyutlarında mentor eksikliği ve stereotipler değişkenleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Katılımcıların cam tavan engelleri ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında ilişki durumu informal iletişim ağları ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve politikaları ile informal iletişim ağları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Mentor eksikliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönde düşük bir ilişki vardır. Çoklu rol üstünlüğü, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir.

Güler ve İlk' in (2020) yapmış olduğu “Spor yönetiminde kadının yeri: Kayserispor Başkanı örneği” adlı çalışmada, spor yönetiminde kadın istihdamının öneminden bahsedilmektedir. Nitel araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Örneklem grubunu Kayserispor Başkanı Berna Gözbaşı oluşturmaktadır. Veriler içerik analizi yöntemiyle incelenerek sonuçlara göre, temsiliyet, motivasyon, sosyalleşme ve kadın-erkek eşitliği kavramlarının önemli olduğu ve kadın istihdamıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Kızıldağ' ın (2018) yapmış olduğu “Yönetimde kadın sorunsalı” adlı çalışmada kadın emeğinin ücretli iş gücüne katılımı ve sonrasında yönetim pozisyonlarında yer alması ile ortaya çıkan tartışmaları incelemektedir. Kadınların yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen sosyal faktörler ve kadın yöneticilerin hemcinslerinin kariyer gelişimini engellemek için sergilediği olumsuz davranışlar kadınların yönetim pozisyonlarında sayı olarak az olmasına sebep olduğu kraliçe arı sendromu incelendiği belirtilmiştir.

Akdemir ve Çalış-Duman' ın (2017) yapmış olduğu “Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli!” adlı çalışmanın amacı, kadınların iş yaşamında yer alabilmesi için yurt içi ve yurt dışındaki çalışmalarını inceleyerek analizini yapmaktır, bulgulara göre cam tavan sendromunun kadın çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.

Heptazeler ve Onay' ın (2014) yapmış olduğu “Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar” adlı çalışmanın amacı, kadın ve erkek spor yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki farklılığı belirleyerek ne gibi durumlarda ortaya çıktığını belirlemektir. Yabancı makaleler incelendiğinde, spor yöneticilerinin yönetim davranışı arasındaki farklılığa göre yeni stratejiler geliştirilmeye çalışıldığı belirtilmiştir.

Ekmekçi, Onay ve Sertkaya' nın (2013) yapmış olduğu “Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi” adlı çalışmanın amacı, spor kuruluşlarında çalışanların kadın yöneticilere karşı davranışlarının belirlenmesidir. Çalışma grubu Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe spor kulüpleri, futbol, voleybol, basketbol federasyonları ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan toplam 557 kişi oluşturmaktadır. Veri toplamada kadın yöneticilerde kariyer engelleri anketi kullanılmıştır. Kadınlara yönelik toplam tutum puanlarında anlamlı farklılık görülmüştür sonuç olarak kadın yöneticilere yönelik toplam tutum puanları erkeklere göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Koca' nın (2011) yapmış olduğu “Spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadınların temsili” adlı çalışmanın amacı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve spor federasyonlarının yönetim kademelerinin cinsiyete göre dağılımı incelenerek görev yapan çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumunun belirlenmesidir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve spor federasyonlarında çalışan 268 kişi araştırmaya katılmıştır. Katılımcılara kadın yöneticiye yönelik tutum ölçeği uygulanmıştır. Sonuç olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve spor federasyonlarında yönetici

pozisyonlarında yetersiz sayıda kadın yönetici yer aldığı, çalışanlar erkek yöneticiye göre kadın yöneticilerin daha olumlu bir tutuma sahip olduğu belirtilmiştir.

Negiz ve Yemen' in (2011) yapmış olduğu “Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı” adlı çalışmada, kadınların yönetici olma konusunda karşılaştığı problemler ve sergilenen davranışlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucu, kadın yöneticilerin erkeklere göre az olması geleneksel yaklaşımdan dolayı olduğu ancak yönetici kadınların bunu bir engel olarak görmediği ve kadın yöneticiyle çalışan erkek çalışanlar kadın yöneticiler için performans ve kuruma katkı sağlama eğilimi içinde olduklarını belirtmişlerdir.

Amman ve Yaprak' ın (2009) yapmış olduğu “Sporda kadınlar ve sorunları” adlı çalışmada, sporda kadınların sorunlarını nitel araştırma yöntemiyle belirlemeyi amaçlamaktadır. Yönetici sporcu ve antrenör 16 kadın ile yapılan görüşmeler değerlendirilmiş ve sporda kadınların erkeklere göre daha çok sorun yaşadığı belirtilmiştir.

## **2. 2. 2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde yurt dışında yapılmış spor yönetiminde kadın ve toplumsal cinsiyet ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Trequatrin, Lardo, Cuzzo ve Manzari' nin (2024) yapmış olduğu “Crisis management in sports enterprises: An analysis on the role of female top managers” (Spor işletmelerinde kriz yönetimi: Kadın üst düzey yöneticilerin rolü üzerine bir analiz) adlı çalışmanın amacı, kurumsal krizleri etkili bir şekilde yönetmede üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadınların rolünü araştırmak ve cinsiyet farklılıklarının örgütsel ortamlarda spor tabanlı girişimcilikte kriz duyarlılığı ve hazırlığı algısını nasıl etkilediğini incelemektir, özellikle kadınların kriz zamanlarında işletmeleri yönlendirmek için yararlanabilecekleri eylemleri, karar alma süreçlerini, yetenekleri ve fırsatları araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma sorusunu yanıtlamak için İtalya ulusal basketbol şampiyonasında yarışan basketbol kulübü Virtus Cassino' ya odaklanılmıştır. Kadın yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmış ve iş belgeleri, kulübün web sitesi ve Virtus Cassino hakkındaki basın makaleleri gibi çeşitli kaynaklar analiz edilmiştir. Bu makale, spor yöneticiliğinde kriz yönetimi için stratejik bir yönetim modeli sunarak cinsiyet ve kriz yönetimi literatürüne katkıda bulunmaktadır, bir kadın yönetici liderliğinde kriz yönetiminin stratejilerini belirledikleri için spor tabanlı girişimcilik teorisi literatürünü zenginleştirmektedir, yöneticinin girişimcilik becerileri, paydaşların kültürel geçmişi, spor kulübünün taraftarlar ve sektör profesyonelleriyle kurduğu ilişkiler gibi maddi olmayan faktörler de dahil olmak üzere çeşitli unsurları kapsamaktadır, kadınların spor işletmelerinde yönetimsel krizlerin üstesinden gelmede oynayabilecekleri role dair içgörüler sunmaktadır.

Shakerifard, Sajjadi-Hezaveh ve Ashraf-Ganjooei' nin (2024) yapmış olduğu “Explaining the managerial position of women in national and international sports levels” (Ulusal ve uluslararası spor

düzeylerinde kadınların yöneticilik konumunun açıklanması) adlı çalışma, ulusal ve uluslararası düzeyde spor alanında kadınların yönetsel konumunu açıklamak amacıyla yürütülmüştür. Bu çalışma karma bir çalışmadır. Nitel kısımda evreni spor uzmanları, profesörler ve üst düzey spor yöneticilerinden oluşmuş olup, amaçlı örnekleme yoluyla 16 kişi örnekleme olarak seçilmiştir. Nicel kısımda evreni spor uzmanları, sporcular, profesörler ve üst düzey spor yöneticilerinden oluşmuş olup, rastgele örnekleme yoluyla 141 kişi örnekleme olarak seçilmiştir. Veri toplamada nitel kısımda yarı yapılandırılmış görüşme soruları, nicel kısımda ise anket kullanılmıştır. Veriler kodlama yöntemleri ve keşfedici faktör analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel bölümden elde edilen bulgular, ulusal ve uluslararası düzeyde spor alanında kadınların yöneticilik pozisyonunun, yönetsel alanlarda kimlik oluşumu, iş bölümü yeteneği, cinsiyete dayalı alanların üstesinden gelme, etkili kontrol, program yönelimi, saha yönetimi ve liderlik, kadın yönetimine yönelik sosyal destek, yönetim uygulaması, örgütsel verimlilik, ağlar ve iletişim becerileri olmak üzere 27 alt kategoride ve 10 kategoride toplam 54 kavramı kapsadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, ulusal ve uluslararası düzeydeki spor alanında kadınların yöneticilik pozisyonuna ilişkin model, yöneticilik alanlarında kimlik oluşumu, iş bölümü yeteneği, cinsiyete dayalı alanların üstesinden gelme, etkili kontrol, program yönelimi, saha yönetimi ve liderlik, kadın yönetimine yönelik sosyal destek, yönetim uygulaması, örgütsel verimlilik, ağlar ve iletişim becerileri olmak üzere 10 kavramın tümü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olarak uyum göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ulusal ve uluslararası düzeydeki spor alanlarında kadınların yöneticilik pozisyonlarını iyileştirmek için, belirlenen alt kategorilerin ve kategorilerin gerçekleştirilmesi için koşullar yarattığı belirtilmiştir.

Schoch ve Pape' in (2022) yapmış olduğu "Women in international sports governance: A gendered field approach" (Uluslararası spor yönetiminde kadınlar: Cinsiyetçi bir alan yaklaşımı) adlı çalışmada, kadınların liderlikte yeterince temsil edilememesini daha iyi anlamak için uluslararası spor yönetiminin toplumsal cinsiyet dinamiklerini yeniden kavramsallaştırmayı önermektedir ve uluslararası spor federasyonlarının eylemlerinin, içinde yer aldıkları daha geniş spor yönetimi alanı tarafından nasıl şekillendirildiğini ele almaktadır, Uluslararası Bisiklet Birliği' nin toplumsal cinsiyet eşitliği eylemlerini ve özellikle de kadınların uluslararası bisiklet liderliğindeki ilerleyişini nasıl etkilediği araştırılmıştır, kadınların liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmemesini açıklamakla ilgilenen akademisyenlerin, toplumsal cinsiyet temelli bir alan yaklaşımı benimsemekten kazanacakları çok şey olduğu belirtilmektedir.

Nayeri ve Nayyeri' nin (2021) yapmış olduğu "Assessing stereotyped attitudes toward women in managerial positions: The sports industry" (Yönetici pozisyonlarındaki kadınlara yönelik kalıplaşmış tutumların değerlendirilmesi: Spor endüstrisi) adlı çalışmanın amacı, spor endüstrisinde yönetici pozisyonlarında kadınların varlığına yönelik kalıplaşmış tutumları değerlendirmektir. Anket uygulamasına dayalı bir çalışma olarak Tahran' ın üst düzey üniversitelerindeki 324 kişiden oluşan

spor yöneticiliği öğrencilerini içermektedir. Araştırmacı yönetici olarak kadınlar ölçeğini kullanmıştır. Bulgular, 13 uzman tarafından incelenerek kadınların yönetici rollerine yönelik tutumlarının kalıplaşmış olduğunu, spor sektörüne girmeden önce kişilerin kalıp yargılarını ölçecek ve spor sektörüne girdikten sonra bunları düzelterek mekanizmaların geliştirilmesi oldukça faydalı olacağı belirtilmiştir.

Albu ve Grigore' nin (2020) yapmış olduğu "The difficulties encountered by women in pursuing a managerial career in sports" (Kadınların sporda yöneticilik kariyerine devam ederken karşılaştıkları zorluklar) adlı çalışmada, kadınların ilerlemeler kaydettiği, sporcu ve yönetici pozisyonlarında giderek daha fazla yer almaya başladıkları ancak, erkeklerle karşılaştırıldığında, özellikle üst düzey yönetim seviyelerinde, spor organizasyonlarının yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmediği görülmektedir. Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü' ne göre, önde gelen spor organizasyonlarında yönetim pozisyonlarındaki kadınların sayısı 2014' te çok düşük olduğu ayrıca, 52 Avrupa spor federasyonundan 20' sinin federal yönetim kurullarında hiç kadın olmadığı ve sadece iki başkanı kadın olduğu. 2017' de ülkedeki 74 ulusal spor federasyonundan sadece 7' sinin kadın başkanı olduğu ayrıca, kadınların erkeklerden daha az ücret aldığı durumların olduğunu belirtilmektedir. Bu verilere göre kadınların yöneticilik kariyerlerinde karşılaştıkları zorluklar belirtilmiştir. Çalışma için ülkedeki spor organizasyonlarındaki kadın yöneticilerle görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde önceden belirlenmiş sorular ile cinsiyet ayrımcılığı, kadınlar ve erkekler arasındaki ücret farklılıkları, işte terfi almanın önündeki engeller ve kadınların yöneticilik kariyerlerini sürdürürken karşılaştıkları zorluklar ve sınırlamalar gibi konulara odaklanılmıştır.

Lauren ve Nefertiti' nin (2020) yapmış olduğu "Sexism in professional sports: How women managers experience and survive sport organizational culture" (Profesyonel sporlarda cinsiyetçilik: Kadın yöneticiler spor organizasyon kültürünü nasıl deneyimliyor ve hayatta kalıyor?) adlı çalışmada, kadınların spor endüstrisinde cinsiyetçilik deneyimlerini ve kariyerleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Erkeklerin profesyonel spor liginde çalışan kadın yöneticilerle yapılan görüşmelere dayanan bulgular, spor organizasyonlarının kültürünün, kadınların küçümsenmesi ve nesneleştirilmesi de dahil olmak üzere cinsiyetçiliği sürdürdüğünü göstermektedir. Cinsiyetçilik, kadınların yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olan günlük etkileşimlerinde ve işlerinin bir parçası olarak etkileşimde buldukları diğer kişilerle olan etkileşimlerinde ortaya çıkmaktadır, bu tür deneyimler, kadınların spor endüstrisinde hayatta kalmalarını sağlayan taktikler kullanarak üstesinden geldikleri profesyonel ve duygusal sonuçlara yol açtığı belirtilmiştir.

Ashouri, Ameri ve Moharamzadeh' in (2020) yapmış olduğu "Develop a model of professional qualifications for female managers with an emphasis on managing franchise change in the ministry of sports and youth" (Gençlik ve Spor Bakanlığında kadın yöneticilere yönelik, franchise değişiminin yönetilmesine vurgu yapan bir mesleki yeterlilik modeli geliştirmek) adlı çalışmada, 18 kadın spor uzmanı, Gençlik ve Spor Bakanlığının tüm yönetici ve çalışanlarına uygulanan toplam

276 anket değerlendirilmiştir ve sonuç olarak Gençlik ve Spor Bakanlığında franchise değişim yönetimine odaklanan kadın yöneticilerin mesleki yeterliliklerinde etkili söylemler olarak toplam 67 bileşenin bulunduğu, bunların yönetsel, liderlik, mesleki, politik, iletişim, operasyonel, algısal, psikolojik, ideolojik, etik, sosyo-kültürel, kişilik, davranışsal ve karar alma yeterlilikleri olmak üzere 12 faktöre indirgenebileceği belirtilmiştir.

Hassan ve Hatmaker'ın (2021) yapmış olduğu "When do women receive managerial support? The effects of gender congruence and the manager-employee relationship" (Kadınlar ne zaman yönetici desteği alıyor? Cinsiyet uyumu ve yönetici-çalışan ilişkisinin etkileri) adlı çalışmanın amacı, yönetici çalışan ve kamu yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Kadın yöneticileri olan kadınların, erkek yöneticileri olan kadınlara göre daha fazla liderlik desteği alma olasılığının yüksek olduğunu ve bu ilişkinin yönetici çalışan ilişkisi tarafından yumuşatılacağını varsayılmıştır, cinsiyet benzerliği etkisi desteklendiği belirtilmiştir.

Megheirkouni ve Roomi'nin (2017) yapmış olduğu "Women's leadership development in sport settings: Factors influencing the transformational learning experience of female managers" (Spor ortamlarında kadın liderlik gelişimi: Kadın yöneticilerin dönüşümsel öğrenme deneyimini etkileyen faktörler) adlı çalışmanın amacı, spor alanındaki kadın liderlik geliştirme programlarını araştırarak bunları başarıyla ele alanlar ile ele alamayanlar tarafından belirtilen öğrenme değişim faktörleri arasındaki farkları incelemektir. Çalışmada, spor ortamında kadın liderlerle telefon görüşmeleri yapılarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bulgular, katılımcıların liderlik becerileri açısından net bir ilerleme gösterdiğini ancak programın belirli bir spor organizasyonunda yürütülmesi ve uzun vadede belirli bir spor liderliği türünü hedeflemesi durumunda bu ilerlemenin sağlanıp sağlanamayacağını bildirmede başarısız olduklarını ortaya koymaktadır, kadın liderlik geliştirme programlarının etkinliğinin araştırılması ve tasarımcıların Birleşik Krallık'ta bu tür girişimlerin sonuçlarını nasıl değerlendirebilecekleri için bir başlangıç noktası sağladığı belirtilmiştir.

Taylor, Smith, Rode ve Hardin'in (2017) yapmış olduğu "Women don't know anything about sports: Contrapower harassment in the sport management classroom" (Kadınlar spor hakkında hiçbir şey bilmiyor: Spor yönetimi sınıfında tacizle mücadele) adlı çalışmada, spor yönetimi sınıfında karşı güç tacizinin yaygınlığını ve meydana geldiğinde bununla başa çıkma stratejileri incelenmiştir. Spor yönetimi alanında ders veren 179 kadın öğretim üyesine anket doldurulmuştur. Katılımcıların yarısından fazlası cinsiyetleri nedeniyle farklı muamele gördüklerini ve %80'den fazlası sınıfta nezaketsizlik olaylarıyla karşılaştıklarını belirtmiştir, katılımcılar, olayı bir öğretim aracı haline getirmeye çalışarak ve olayı ele alarak bu durumla başa çıktıklarını belirtmişlerdir, karşı güç tacizi spor yönetimi sınıfında yaygınlaştığı ve öğretim üyelerinin bu sorunu ele alması gerektiği, böylece davranışlar profesyonel çalışma ortamına taşınmayacağı belirtilmiştir.

Dietl, Gomez-Gonzalez ve Nessler' in (2017) yapmış olduğu "Are women or men better team managers?: Evidence from professional team sports" (Takım yöneticileri kadınlar mı yoksa erkekler mi daha iyi?: Profesyonel takım sporlarından kanıtlar) adlı çalışmanın amacı, kadın ve erkek takım yöneticilerinin performansını deneysel olarak karşılaştırmaktır. Kadın takım yöneticilerinin hiçbir zaman erkek takım yöneticilerinden daha kötü performans göstermediğini ve kadınların erkeklerden önemli ölçüde daha kötü koşullar altında çalıştığı, uzmanlaşmış deneyimin hiçbir etkisi olmadığı belirtilmiştir. Katılımcılar, Fransa, Almanya ve Norveç gibi ülkelerdeki kadın futbol liglerindeki kadın ve erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Takım sporlarındaki yöneticiler genellikle diğer sektörlerdeki takım yöneticileriyle aynı görevlere sahiptir, bu sektörlerin bazılarında üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadınların sınırlı sayısı ve mevcut verilerin eksikliği genellikle karşılaştırmalara izin vermemektedir, oldukça fazla sayıda kadın takım yöneticisi ve net bir performans ölçümü içeren çalışma, basmakalıp davranışları anlamada yardımcı olabileceği belirtilmiştir, bu nedenle kadın takım yöneticilerini işe almaya karşı çıkan sektörler, şirketler ve kulüpler için önemli çıkarımlara sahip olduğu belirtilmiştir.

Abdullah, Johari, Megat-Daud, Radzi' nin (2013) yapmış olduğu "The participation of women managers in managing sport: Challenges and reality" (Kadın yöneticilerin spor yönetimine katılımı: Zorluklar ve gerçekler) adlı çalışmanın amacı, kadın yöneticilerin spor yönetiminde karşılaştıkları zorlukları ve gerçekleri belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizini sunmaktır. Kadınların deneyimlerine dayanarak, spor faaliyetleri aracılığıyla yönetici olarak yeteneklerini ve yerel spor endüstrisindeki kadın spor yöneticilerinin karşılaştığı zorlukları belirlemek için analiz edilerek üç ana problem belirlenmiştir, birincisi, kadın spor yöneticilerinin gerekli becerileri ve buna karşılık gelen nitelikler, ikincisi kadın spor yöneticilerinin birden fazla sorumluluğu bir arada yürütme deneyimi, üçüncüsü kadın spor yöneticileri için destek ağının varoluşu ayrıca, bu kadın spor yöneticilerinin çağdaş yerel spor endüstrisini yönetme zorluklarıyla yüzleşmeye hazır olma durumları hakkında olumlu geri bildirimlerde bulunduğu, genel olarak katılımcılar, kadınların sporu yönetmede önemli bir rol oynadığını kabul etseler de üst düzey pozisyonlarda kadınların geride kaldığı kabul edilmektedir, kadınların spor yönetimine katılımı belirli fedakarlıklar ve zorluklar gerektirdiği, daha fazla kadının katılımı spor endüstrisinin gelişimine katkıda bulunmasını sağlayacak bir altyapının olması gerektiği belirtilmiştir.

Hovden' in (2010) yapmış olduğu "Female top leaders-prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations" (Kadın üst düzey liderler cinsiyet tutsakları mı? Norveç spor organizasyonlarında liderlik söylemlerinin cinsiyetlendirilmesi) adlı çalışmanın amacı, spor organizasyonlarındaki baskın liderlik söylemlerini vurgulamaktadır ve özellikle kadın liderliğinin kavramsallaştırılmasına ve bunların kadın liderliğini ve cinsiyeti bir farklılık ve güç ilişkisi olarak nasıl yapılandırdığına odaklanmaktadır. Analizler, spor liderliğinin cinsiyetlendirilmesine odaklanan bir çalışmada ampirik olarak temellendirilmiştir. Veri materyali,

Norveç spor federasyonlarındaki yönetim kurulu üyeleriyle yapılan nitel görüşmelerden oluşmaktadır. Teorik çerçeve, feminist liderlik araştırmalarında, neo liberal liderlik araştırmalarında ve cinsiyet eşitliği araştırmalarında kullanılan yaklaşımları içerir. Analizler, belirli erkeklik biçimlerinin ve cinsiyete ilişkin basmakalıp kavramların spor organizasyonlarındaki baskın liderlik söylemlerinin ayrılmaz bir parçası olduğu sonucuna varılmıştır, egemen liderlik söylemleri, kadın cinsiyetinin toplumsal cinsiyet farkını kavramsallaştırmasına dayandığını, toplumsal cinsiyetin bir güç ilişkisi olarak görülmesi gizlenmektedir, bunun sonucunda da egemen liderlik söylemleri kadınları cinsiyetin tutsağı haline getirdiği belirtilmektedir.

Pfister ve Radtke' nin (2009) yapmış olduğu "Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations" (Spor, kadınlar ve liderlik: Alman spor organizasyonlarındaki yöneticiler üzerinde yapılan bir projenin sonuçları) adlı çalışmada, dünya genelinde kadınlar organize sporun yönetim organlarında küçük bir azınlıktadır, bir Alman araştırma projesi kapsamında yürütülen üç ampirik çalışmanın sonuçlarını sunmaktadır. Alman spor federasyonlarındaki tüm erkek ve kadın yöneticilerin temsili anketi, sosyo demografileri, spor organizasyonlarında yönetici üye olarak kariyerleri, spordaki kariyerleri ve seçtikleri meslekle ilgili soruları içermektedir, ayrıca, kadınların bireysel bakış açılarını keşfetmek için yönetim pozisyonlarındaki 23 kadınla derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ifadeleri sosyo ekonomik geçmiş açısından benzerlikler gösterdiği ancak cinsiyete özgü deneyimler, tutumlar ve değerlendirmeler açısından önemli farklılıklar olduğu belirtilmiştir.

Anthonissen ve Knoppers' ın (2007) yapmış olduğu "Gendered managerial discourses in sport organizations: Multiplicity and complexity" (Spor organizasyonlarında cinsiyetçi yönetsel söylemler: Çokluk ve karmaşıklık) adlı çalışmanın amacı, sporda üst düzey yönetim fonksiyonlarında kadın eksikliği spor organizasyonlarındaki baskın yönetim uygulamalarına bağlanabileceği, Hollanda ulusal spor organizasyonlarının yöneticilerinin işleri hakkında konuşmak için kullandıkları söylemlerin ve alt metinlerinin yeniden üretimi sürdürme yollarını araştırmaktır. Görüşmelerin incelenmesiyle dört baskın söylemsel tema ortaya çıkmıştır, araçsallık, ilişkisellik, duygusallık ve homojenlikle ilgili çeşitli söylemsel uygulamaların örtüşmesinin, büyük spor organizasyonlarındaki üst düzey yönetim çalışmalarının cinsiyete dayalı olduğunu belirtmektedir.

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma yaklaşımı ve deseni, araştırma grubu, verilerin toplanması, veri toplama araçları, araştırma ortamı, verilerin analizi ve geçerlilik-güvenirlik başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3. 1. Araştırma Modeli

Yönetimsel açıdan kadın spor yöneticilerinin toplumsal cinsiyet bağlamında neler deneyimlediklerini betimlemek, araştırmak ve yorumlamaya fırsat sağlamak amacıyla nitel araştırma yaklaşımlarından fenomenoloji (olgu bilim) deseni tercih edilmiştir. Bu desende bir fenomen hakkında bireylerin yaşadığı ortak deneyimler çözümlenmeye çalışılır. Az sayıda kişinin deneyimleri ile yapılan bu çalışmada araştırmacı elde ettiği veriler sayesinde araştırmada ulaşmak istediği öze ulaşmış olur (Creswell, 2014). Bu desende bireylerin deneyimlerini, yaşamlarını nasıl anlamlandırdıklarını incelemek; olanlar ile bireylerin bunları nasıl anladıkları arasındaki ilişkileri ortaya koymak; onların belirli bir olgunun özünü nasıl deneyimlediğini keşfetmek ve bireyler arasındaki ortak noktaları incelemek isteyen araştırmacılar için en uygun nitel araştırma desendir (Swanborn, 2010). Desenin amacı, gündelik hayatta karşımıza çıkan olay, deneyim, algı ya da durumlar gibi yabancı olmadığımız veya anlamını tam anlamıyla bilmediğimiz farklı olguları araştırmaktır (Şimşek & Yıldırım, 2016). Tezcan' a göre ise amacı, kategoriler aracılığıyla insanların nesnelere ve davranışları nasıl tanımladıklarını ortaya çıkarmaktır (Tezcan, 2013). Mevcut araştırmada kadın spor yöneticilerinin deneyimlerini ve yaşanmışlıklarını belirlemek amacıyla bu desenden faydalanılmıştır.

Fenomonolojik desen uygulamasında bir takım işlem basamakları bulunmaktadır (Creswell, 2018). Bu işlem basamakları aşağıda verilmiştir.

1. Süreçte ilk olarak araştırma problemini tespit etme ile başlamaktadır. Bu bağlamda araştırma probleminin sınırlarını belirlerken, kadın spor yöneticilerinin araştırmaya dahil edilmesi kararına varılmıştır. Araştırmada kadın spor yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimlerin neler olduğu, karşılaştıkları problemlerin neler olduğu ve bunlarla başa çıkma stratejileri dikkate alınmıştır. Araştırma probleminin belirlenmesi diğer tüm aşamaları etkilediği ve araştırma sürecine yön verdiğinden önemli aşamadır (Şimşek & Yıldırım, 2016).

2. Araştırmacı araştırılan fenomen ile ilgili deneyimleri ortaya koyarken sahip olduğu ön yargıları ve kendi düşüncelerini mümkün olduğunca yansıtmamıştır (Veri toplama ve analiz sürecinde objektif uygulamalara yer vermiştir).

3. Araştırmada fenomenle ilgili aynı deneyimi yaşamış olan kişilerden veriler toplanmaktadır. Kadın spor yöneticileri araştırmaya dahil edilmiştir

4. Dokuz katılımcı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcı sayısını Creswell (2018), 5 ila 21 arasında önerirken, Şimşek ve Yıldırım ise katılımcı sayısının 10 kişiyi geçmemesi gerektiğini ileri sürmüştür (Şimşek & Yıldırım, 2016). Katılımcıların konu ile ilgili sınırlık kodlar oluşturması ve görüşmelerde benzer cevapların oluşmasıyla 9 katılımcıyla görüşme sonlandırılmıştır. Bu araştırmada da amaç fenomeni deneyimlemiş yeterli kişiye ulaşarak fenomenin özüne ulaşmaktır.

5. Fenomonolojik araştırma deseninde genel olarak araştırmacılar iki sorunun cevabını araştırmaktadır. Fenomenle ilgili yaşanan deneyimler ve bu deneyimleri etkileyen ortam ve durumlar nelerdir? Sorunsalları araştırmayı şekillendirmektedir. Kadın spor yöneticilerinin sahip olduğu mesleki deneyimler nelerdir, sahip oldukları hakları ile ilgili deneyimleri, bu deneyimlerin oluşmasında etkili olan faktörleri incelemek amacıyla aşağıdaki sorular oluşturulmuştur.

- Çalıştığınız kurumda ne gibi deneyimler yaşıyorsunuz?
- Kuruma olan aidiyet durumunuz hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- Toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirdiğinizde çalıştığınız kurumdaki işleyiş hakkında neler söyleyebilirsiniz?

6. Veri toplama aşaması önemlidir. Bu desende görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama teknikleri bulunmaktadır (Creswell, 2018). Araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır.

7. Veri toplama aşamasında araştırmacı katılımcıların gönüllü katılımını destekleyecek güvenli bir ortam sağlamalıdır. Araştırmacının iletişim becerisine sahip ve çalıştığı konu hakkında yeterli bir bilgisinin olması da katılımcı ile güven ortamı kurmasını kolaylaştırır (Tekindal & Uğuz-Arsu, 2020).

8. Verilerin analizi aşamasında tematik ve içerik analizi teknikleri kullanılmaktadır. Araştırmada içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

9. Araştırmacı daha sonra bu önemli gördüğü açıklamaları, alıntılarını ve temaları görüşmeye katılan bireylerin deneyimlerini betimleyici bir yazı yazarken kullanır (Creswell, 2018).

### **3. 2. Araştırma Grubu**

Trabzon' da Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde spor yöneticisi kimliği ile görev yapan kadınlar araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışma grubu seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulmakta olabileceği gibi mevcut ölçütler dikkate alınarak örnekleme seçimi yapılabilmektedir (Marshall & Rossman, 2014). Araştırma 2023-24 yıllarında Trabzon' da Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde en az beş yıl spor yöneticisi olarak görev yapan 9 kadın spor yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Spor yöneticisi kadınların görevi icra etme, paydaşlarla iletişim ve etkileşimde

bulunma, kurumu tanıma ve oradaki kültürü benimseyip içselleştirmek için en az beş yıl deneyim ölçütü olarak konulmuştur. Öncelikle Trabzon’ da Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan kadın spor yöneticileri tespit edilmiştir. Çalışma evreninde yer alan kişilerin sayısı tespit edildikten sonra il müdürlüğünde spor yöneticisi olarak görev yapan spor yöneticileri üç gruptan (spor uzmanı, spor uzmanı şube müdürü, spor uzmanı şef) seçilmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerine Tablo 1’ de yer verilmiştir.

Tablo 1. Spor Yöneticisi Kadınlara Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Düzy	F	%
Yaş	30-35 arası	3	33,3
	36-40 arası	3	33,3
	41 ve üzeri	3	33,3
Medeni Durum	Evli	8	88,9
	Bekar	1	11,1
Çocuk Sayısı	Çocuk sahibi değil	2	22,2
	1 çocuk	2	22,2
	2 çocuk	5	55,6
Eğitim Durumu	Lisans	7	77,7
	Lisansüstü	2	22,3
Mesleği	Spor uzmanı	6	66,7
	Spor uzmanı şube müdürü	2	22,2
	Spor uzmanı şef	1	11,1
Yönetici Olarak Hizmet Yılı	5-10 yıl	8	88,8
	11-15 yıl	1	11,2
Hizmet Yılı	5-10 yıl	6	66,7
	11-15 yıl	1	11,1
	16 ve üzeri yıl	2	22,2

Tablo 1’ deki bilgiler dikkate alındığında, çalışma grubuna katılım sağlayan spor yöneticisi kadınların yaşlarının 30 ile 55 yaş arasında değişim gösterdiği tespit edilmiştir. 30 ile 35 yaş kategorisinde yer alan katılımcı sayısı 3 (%33,3), 36 ile 40 yaş kategorisinde yer alan katılımcı sayısı 3 (%33,3) ve 41 ve üzerindeki katılımcı sayısının 3’ tür (%33,3). Kadının toplumsal cinsiyet olarak sahip olduğu roller onun medeni durumunun iş performansı üzerindeki etkili olacağı düşünüldüğünden medeni durum değişkenine de yer verilmiştir. Katılımcıların 8’ i (%88.9) evliken, 1’ i (%11,1) bekârdır. Kadınların biyolojik olarak sahip oldukları annelik rolünün de etkisi düşünüldüğünde çocuk sayısı değişkeni de önem arz etmektedir. Katılımcıların 2’ si (%22,2) çocuk sahibi değildir, 2’ si (%22,2) 1 çocuğa sahiptir ve 5’ i (%55,6) 2 çocuk sahibidir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların 7’ si (%77,7) lisans mezunuyken, 2’ si (%22,3) lisansüstü mezundur. Görevlerine göre üç kategoride yer almaktadır. Katılımcıların 6’ sı (%66,7) spor uzmanı, 2’ si (%22,2) spor uzmanı şube müdürü ve 1’ i (%11,1) spor uzmanı şef görevini yürütmektedir. Yönetici olarak görev yapma sürelerine göre 5 ile 15 yıl arasında hizmet yılına sahip oldukları görülmektedir. Araştırma konusu kapsamında deneyim sahibi olmaları gerektiğinden burada alt kestirim noktası

olarak en az 5 yıl bu görevde çalışıyor olmak kriteri konulmuştur. Genel olarak spor uzmanı olarak hizmet yılına göre ise katılımcıların 5 ile 30 yıl arasında bu görevi sürdürdükleri tespit edilmiştir.

### 3. 3. Verilerin Toplanması

Veri toplamaya etik kurul izni alındıktan sonra 2023-24 yılları içerisinde Trabzon Gençlik Spor İl Müdürlüğü müdürlüğünde görev yapan kadın spor yöneticilerle gönüllü katılım doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yaklaşımının dayandığı yorumlayıcı paradigma çerçevesinde, kadın spor yöneticilerinin kurum kültürü içerisindeki yaşanmışlıkları toplumsal cinsiyete dayalı feminist kuram çerçevesinde incelenmiştir.

Kadın spor yöneticilerin temsil ettiği evreni Trabzon Gençlik Spor İl Müdürlüğü biriminden temin edilmiştir. Daha sonra ölçüt bağlamında en az 5 yıldır spor yöneticisi olarak görev yapmış olmasına göre katılımcılar tespit edilmiştir. Ayrıca şube müdürü, şef ve uzman kadrolarından katılımcılar seçilmeye özen göstererek maksimum çeşitlilik sağlanmış ve farklı birimlerde görev yapan katılımcıların deneyimlerinden faydalanılmaya özen gösterilmiştir. Bu kriterleri sağlayan katılımcılara ulaşılmış, araştırmanın amacı izah edilmiş dâhil olmak isteyenler çalışma grubuna alınmıştır. Veri toplama aracında “Kişisel Bilgi Formu” ve görüşme sorularının yer aldığı “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları” yer almıştır.

Katılımcılara ulaşılmış, araştırmanın amacı açıklandıktan sonra katılım sağlamak isteyenlerle onların uygun gördüğü zaman ve mekânda konuşmalar gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilirken görüşmenin akışının engellenmemesi ve veri kaybı yaşamamak adına ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Bunun kullanımı için katılımcılardan izin alınmıştır. Mekân seçiminde görüşme seyrini olumsuz etkileyecek unsurlardan arınık olmasına mekânın özen gösterilmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak 60 dakika sürmüştür. Her bir katılımcı ile bir kez görüşme yapılmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara istedikleri zaman görüşmeye ara verebileceklerini ya da sonlandırabilecekleri belirtilmiştir. Çalışmaya katılım ve katkı sağladıkları için teşekkür edilmiştir. Görüşme soruları her ne kadar önceden hazırlanmış olsa da görüşmenin seyrine göre sonda sorular katılımcılara yöneltilmiş ve soruların sıralarında değişiklik yapılmıştır. Ses kayıt cihazı ile elde edilen veriler yazıya araştırmacılar tarafından aktarılmış, analize hazır hale getirilmiştir.

### 3. 4. Veri Toplama Araçları

Kadınların iş yaşantısındaki deneyimlerinin incelendiği bu çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca oluşturulan kişisel bilgi formu ile katılımcılardan elde edilen görüşmelerin açıklanması ve yorumlanması sağlanmıştır. Görüşme gözlemleyemediğimiz davranış ve duyguları, insanların içinde buldukları koşulları nasıl anlamlandırdıkları ve ifade ettiklerini ortaya koymada (Merriam, 2013) ayrıca onların bu duygu, düşünce, tutum ve hislerinin nedenlerine bağlı ortaya

konan davranışları anlamamızı sağlayan bir veri toplama tekniğidir (Ekiz, 2009). Görüşme kullanılış amacına göre araştırmacılara fırsat sağlamaktadır. Bu bağlamda, Biklen ve Boğdan' ın (2003) önerdiği ve katılımcıların belirli konu ile ilgili düşüncelerini özgürce ifade etmelerine fırsat sunan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmada kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, önceden düşünülmeyen ve görüşme sırasında ortaya çıkabilen yeni durumlarda görüşmede bazı değişimler yapmaya olanak sağlayan bir tekniktir (Özgüven, 2004).

Spor yöneticisi kadınlarının iş yaşamındaki deneyimlerini feminist yaklaşıma dayalı olarak incelemek için yarı yapılandırılmış görüşme sorularının yer aldığı bir form hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmadan önce toplumsal cinsiyet ve sporda toplumsal cinsiyet ile ilgili alan yazın taranmıştır, araştırmanın amacına uygun görüşme soruları hazırlanmıştır. Bunun için literatür taraması sonucunda kadın çalışanlar üzerinde yapılmış çalışmalar incelenmiş, daha sonra çalışmanın amacına hizmet eden sorular oluşturulmuştur. Bu form, soruların içerik geçerliliğinin sağlanması ve anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla uzmanların incelemesine sunulmuştur. Uzmanlardan ikisi spor bilimleri, biri Türkçe eğitimi ve bir diğeri de ölçme ve değerlendirme alanında çalışmalarını sürdürmektedir. Onlardan gelen dönütler doğrultusunda sorular şekillendirilmiş olup, soruların anlaşılabilirliğinin test edilmesi için bir spor yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu katılımcının verileri araştırmanın esas aşamasında kullanılmamıştır. Katılımcılardan geri bildirim alındıktan sonra bu forma son şekli verilmiştir. Katılımcılara sorulan açık uçlu sorular kısaca şöyledir;

Spor yönetimi pozisyonlarında kadın temsiline yeterli sayıda olup olmadığına ilişkin görüşler, kadınların spor yöneticiliği pozisyonlarındaki başarısına ilişkin görüşler, spor yöneticisi kadın ve erkeklerin yaşayabileceği deneyimler, kadınlık, annelik, eş olma faktörlerinin kadınların yöneticilik performansına etkileri, kadınların spor yöneticisi olmalarındaki engeller ve güçlüklerle ilişkin görüşler, kadın spor yöneticilerin karşılaştıkları engelleri aşmaya yönelik öneriler, sporda yönetim pozisyonunda yükselmeye fırsat eşitliği hakkındaki görüşler ve önerilerin neler olduğuna dair sorular hazırlanmıştır.

### **3. 5. Araştırma Ortamı**

Araştırma problemine çözüm üretebilmek amacıyla katılımcılardan elde edilecek bilgilerin toplandığı alanın görüşmenin seyrini olumsuz etkilemeyecek şartlara sahip olması gerekir. Bu bağlamda katılımcılarla irtibat sağlanmış, uygun buldukları zaman ve mekânda görüşme yapmak üzere randevu talep edilmiştir. Katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri ve iyi ifade edebilmeleri için mekân seçiminde onların istekleri dikkate alınmıştır. Görüşmeye katılan katılımcıların görüşme ile ilgili zaman ve mekâna ilişkin kayıtları Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2. Görüşmelerin Yapıldığı Zaman ve Mekân Bilgileri

	Görüşme Yapılan Mekân	Görüşme Yapılan Tarih	Görüşme Saati
K1	Trabzon GSİM	23.01.2024	10.00
K2	Trabzon GSİM	23.01.2024	11.00
K3	Trabzon GSİM	23.01.2024	13.00
K4	Trabzon GSİM	23.01.2024	14.00
K5	Trabzon GSİM	23.01.2024	15.00
K6	Trabzon GSİM	23.01.2024	16.00
K7	Trabzon GSİM TOHM	24.01.2024	10.00
K8	Trabzon GSİM TOHM	24.01.2024	11.00
K9	Trabzon GSİM TOHM	24.01.2024	13.00

Görüşmeler Trabzon Ortahisar Mahallesiinde gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze katılımcılarla görüşülürken onların uygun buldukları mekânlar tercih edilmiştir. K1' den K6' ya kadar Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görüşmeler yapılmıştır. K7' den K9' a kadar TOHM' da görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere yaklaşık olarak bir saatlik zaman dilimi ayrılmıştır. Görüşmeler iki günlük zaman diliminde yapılmıştır. Katılımcılarla kısa bir sohbet edildikten sonra sorulara geçilmiştir. Onlarla samimi bir ortam oluşturmak ve sorulara daha içten cevaplar almak amacıyla böyle bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

### 3. 6. Verilerin Analizi

Araştırmanın problem durumuna çözüm üretirken elde edilen görüşmeler transkript edilerek, içerik analizi tekniği ile analize tabi tutulmuştur. İçerik analizinin amacı, sayıca fazla olan metin yığnında, araştırma sorusu açısından önem arz eden ortak bilgileri tespit etmek ve değerlendirmektir (Gökçe, 2006). Verilerin analizi için öncelikli olarak katılımcılardan elde edilen görüşme kayıtları metne aktarılmıştır. Kayıtlar tekrar dinlenerek eksiklikler tamamlanmıştır. Her bir katılımcı kâğıdı K1' den...K9' a kadar isimlendirilmiştir. Görüşme metinleri satır satır okunmuş ve araştırma problemi kapsamında kodlama yapılmıştır. Verilerin içeriklerini keşfetmeye yönelik çözümleme için kodlama, ilk ve asli işlemdir (Punch, 2005). Görüşme metinleri kodlanırken, metinlerin kenarına notlar alınmış, kodlamalar yapılmış, tekrar tekrar metinler okunarak kodların yer aldığı bir kod listesi oluşturulmuştur. Kod yığnları mantıklı şekilde ortak özelliklere göre bir araya getirilerek, alt kategori ve kategorilere ulaşılmıştır. Bu süreçte, bu kategori ve alt kategoriler birbirleri ile ilişkilendirilerek tablolaştırılmıştır. Elde edilen bulguların yorumlanmasında katılımcı görüşleri ve ilgili alan yazından faydalanılmıştır.

### 3. 7. Geçerlilik ve Güvenirlik

ŖimŖek ve Yıldırım (2016) nitel araŖtırmada geçerliği toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araŖtırmacının sonuçlara nasıl ulaŖtıđının açıklaması nitel bir araŖtırmada geçerliğin ltleri arasında yer almaktadır Ŗeklinde ifade etmiŖtir. Geçerlilik, araŖtırma boyunca veri toplama araçlarının nasıl oluŖturulduđu, soruların konuyu açıklayabilecek boyut geçerliliğini nasıl sağladığı, verilerin nasıl analiz edildiği aŖamalı bir Ŗekilde aıklanmıŖtır. Bununla birlikte doğrudan katılımcı grŖleriyle elde edilen bulgular ile desteklenmiŖtir. Tablolarda verilen kategoriler ve kodların hangi katılımcı grŖnden elde edildiğine dair doğrudan alıntılar verilmiŖtir.

İlaveten katılımcılardan elde edilen grŖlere yer verilerek, analizler sonucunda elde edilen bulguların geçerliliği sağlanmaya alıŖılmıŖtır. Verilerin analizinde uzmanlar arası grŖ birliğine bakılmıŖtır. Bunun için araŖtırmacı haricinde bir alan uzmanına da katılımcılardan elde edilen grŖme formları verilmiŖ ve formların analiz edilmesi sađlanmıŖtır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde kadın spor yöneticilerinin mesleki deneyimlerine ilişkin elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Spor Yönetiminde Kadının Temsil Gücü

Kategoriler	Frekans	Katılımcı Görüşleri
Yetersiz	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9	“Yeterli değil, daha çok erkek yöneticiler var kadınları yönetici vasfına koymak istemiyorlar...” (K9)

Tablo 3’ e göre, spor yönetimi pozisyonlarında kadın temsiline yeterli sayıda olup olmadığına ilişkin görüşler incelendiğinde katılımcıların tamamı kadınların yönetici pozisyonunda yeterince yer almadıkları belirtilmiştir. Buna ilişkin yetersiz kategorisine ilişkin K9’ un görüşü tabloda belirtilmiş, diğerler görüşler ise şöyledir;

*“Kadın yönetici yeterli sayıda değil, genelde yönetimde hep erkek oluyor...” (K1)*

*“Yeterli sayıda kadın yönetici yok, ben 23 yıl önce kuruma başladığımda hiç yoktu, şu son dört beş yıldır kadın yönetici sayısı arttı...” (K2)*

*“Daha çok erkekler var sayımızın azlığından kaynaklanan sebeplerle, gençlik spor il müdürlüğünde hiç kadın il müdürü yok sadece iki tane şube müdürü kadrosunda kadın var...” (K3)*

*“Kadın yönetici yeterli sayıda değil, eskiye oranla biraz daha iyiyiz ama artmasını umuyoruz...” (K4)*

*“Yeterli değil, genelde kadınların sayısı az burada iki kadın yöneticiyiz erkekler daha fazla altı yedi tane erkek yönetici var...” (K5)*

*“Yeterli olduğunu düşünmüyorum arttırılmalı, kadınların yönetim konusunda son birkaç yıldır daha aktif olduğunu gözlemliyorum ve zamanla bunun daha artacağını düşünüyorum...” (K6)*

*“Spor bizim toplumumuzda erkek egemen bir camia olduğu için yeterli sayıda olduğunu düşünmüyorum, daha fazla olabilir...” (K7)*

*“Kadın yöneticilerin sayısı az, spor alanı olduğu için erkekler burada daha fazla...” (K8)*

Tablo 4. Spor Yönetiminde Kadın Temsilinin Yetersizlik Nedenleri

Kategoriler	Frekans	Katılımcı Görüşleri
Kadını bir obje olarak görme	K2	“Üst düzey yöneticilerimden bir tanesi “Seni niye protokolde görevlendirmiştin ben?” dedi, kadınlar gelecek ya belki valinin eşi falan gelir bir kadın olsun diye görevlendirmiştin dedi, bende “ben bir spor yöneticisiyim beni orda bir kadın olduğum için değil orayı iyi organize ettiğim için görevlendireceksiniz dedim...” (K2)
Kadına cinsiyetçi yaklaşım sergileme	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9	“Erkek yönetici çok disiplinli olunca ona saygı duyuluyor, erkek çalışanlar kadınların disiplinlerine ve otoritesine karşı koyabilme hakkına sahip olduğunu düşünüyor, biz her zaman daha çok çalışmamız gerekiyor, ülkenin yöneticileri de hep erkeklerdir kadınlar biraz daha pasivize edilir daha fazla güçlük yaşıyoruz, güvenlik kadın yöneticiyle kavga ediyor, erkek yönetici olsa ona bu şekilde davranmazdı ama bir kadın olduğu için rahatlıkla gelip burada şikayet edebiliyor, kadını öyle bir anlatıyor ki o erkek yönetici olsa eminim o şekilde konuşamazdı...” (K1)
Üst kademeğe yükselme sorunu	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9	“Sınava belli bir bilgi birikimin olup giriyorsun kadın erkek fark etmiyor ama işin içine mülakat girince mülakatta sorun olabiliyor, erkek tercih ediliyor çünkü doğum izini vs. hiçbir engeli yok kadınlar tercih ediliyor...” (K8)

Tablo 4’ e göre, spor yönetiminde kadın temsilinin yetersizlik nedenlerine ilişkin kategoriler aşağıda yer verilmiştir.

Kadını bir obje olarak görme kategorisine ilişkin K2’ nin görüşü tabloda belirtilmiştir.

Kadına cinsiyetçi yaklaşım sergileme kategorisine ilişkin K1’ in görüşü tabloda belirtilmiş, diğerler görüşler ise şöyledir;

*“Eş değer ünvanlı meslektaşın seninle daha seviyeli oluyor, kadınların bu alanda olmasını istemiyor olabilirler, spor bakanlığında bakan yardımcılarımızdan bir tanesi kadın, aslında bu imajı kırıyor gibi artık devletimiz ama erkeklerin beyninde bunu kıramıyoruz maalesef...” (K2)*

*“Kadınlar yaklaşık nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen yeterli temsil olanağı bulmuyor genelde iş ortamında erkek ağırlıklı, kadını ikinci plana itiliyor çalışma hayatında psikolojik şiddet ve mobbing uygulanması var böyle güçlüklerle karşılaşıyoruz...” (K4)*

*“Erkeklerin toplumumuzda bir üstünlüğü var, kendi pozisyonumuzdaki ya da memur arkadaşlarımızdan bazen erkekleri saydıkları kadar bizi saymıyorlar erkeklere gösterdikleri saygı daha farklı kadınlara gösterdikleri saygı farklı, anneleri ve kardeşlerine nasıl davranıyorlarsa bizi de herhâlde öyle görüyorlar yetiştirilmeye alakalı bir şey...” (K5)*

*“Kadın yöneticiyle erkek yöneticiye davranış şeklinin farklı olduğunu düşünüyorum kadınları kabul etmek daha zor geliyor bir kadının yönetici olarak zorlandığını düşünüyorum kadınların erkekler tarafından bir adım geride görüldüğünü gözlemliyorum, toplumda kadınlardan yönetici olmaz algısı var, bir alt unvanda çalışan erkek kadına çok rahat kafa tutabiliyor aynı pozisyonadaki erkeğe onu yapamıyor ama kadına yapabiliyor bu durumda da mesela erkeğin*

*tepkisinden çekiniyor ama kadının tepkisinden çekinmiyor; yöneticinin üst kademesi de alt kademesi de kadınla erkeğe aynı şekilde davranmıyor; kadın olarak söylenen bir şeyin daha iyisini bildiğini senin söylediğinin yanlış olduğunu bu şekilde kafa tutmalar veya böyle alt etmeye çalışmalar kabullenememeler yaşanıyor...” (K6)*

*“Erkek egemen bir alan olduğu için spor konusunda kadınların çok bilgili ve yeterli donanıma sahip olmadıklarıyla ilgili erkekler tarafından ön yargıya bağlı bizimle çalışırken bu ön yargının olduğunu düşünüyorum...” (K7)*

*“Meslektaşlarımızla birbirimize yardıma ihtiyacımız oluyor ama kimse kimseye yardım etmiyor, kurum içinde eşitlik yok, iyi bir yere gelmeni istemiyorlar önünü kesmeye çalışıyorlar...” (K9)*

Üst kademeye yükselme sorunu kategorisine ilişkin K8’ in görüşü tabloda belirtilmiş diğer görüşler ise şöyledir;

*“Her başarılı kadının önünde maalesef bir erkek vardır...” (K2)*

*“Erkeklerle kadınlar arasında bir fırsat eşitsizliği var genelde erkeklerin yükselme pozisyonlarında daha çok bulunması kadınların daha geri planda kalması kadınları engelliyor, ikimize de sınava girme sunuluyor, mülakata giriyoruz ama tabii ki mülakatta erkekler tercih ediliyor...” (K3)*

*“Yükselme pozisyonlarında mülakat aşamalarında erkeklerin tercih edildiğini gözlemliyorum...” (K7)*

Tablo 5. Spor Yönetiminde Cinsiyet Faktörü

Kategoriler	Frekans	Katılımcı Görüşleri
Erkek hegemonyasını destekleme	K1, K2, K3 K4, K5, K6, K7, K8, K9	“Erkek yöneticilerin daha bir otoritesi var personel karşısında, kadınlar böyle biraz kendimizi zorluyoruz bizim de müdür olduğumuzu bilin ona göre davranın, kadınlar biraz zorlanıyorlar bu durumdan...” (K5)
Yöneticinin cinsiyetinin olmaması	K1, K2, K3 K4, K5, K6, K7, K8, K9	“Fırsatlar eşitse veya deneyimler yeterliyse bir erkekle bir kadın arasında bir fark olduğunu düşünmüyorum, başarısını eşit görüyorum...” (K6)
Kadının daha başarılı olması	K1, K2, K3 K4, K5, K6, K7, K8, K9	“Kadın daha başarılı ve titiz spor organizasyonlarında, biz daha ayrıntılı düşünüyoruz, erkekler daha düz mantık bakıyorlar, sınavlarda en yüksekte en düşüğe sıralama yapıldığında kadın sayısı fazla oluyor eleme şansları olamıyor kadınlar daha başarılı oluyor, benden önceki erkek yöneticide ilimiz 30’ lu sıralardayken, şu anda 9. sıraya taşım ilimizi, gençlik spor bakanlığında kadın il müdürü yok 81 il müdüründen hiçbiri kadın değil bence birçok erkeğin yapabileceği il müdürlüğünden çok daha iyisini kadınların yapabileceği düşünüyorum...” (K2)

Tablo 5' e göre, spor yönetiminde cinsiyet faktörü ilişkin kategoriler aşağıda yer verilmiştir. Erkek hegemonyasını destekleme kategorisine ilişkin K5' in görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüş ise şöyledir;

*“Erkeklere daha çok güveniliyor, erkeklerin yönetici pozisyonunda daha çok müdahale edebileceği düşünülüyor, kadınların bir evi, bir yuvası, bir çocuğu var gibi düşünülüyor...” (K1)*

Yöneticinin cinsiyetinin olmaması kategorisine ilişkin K6' nın görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüşler ise şöyledir;

*“Yönetimin kadını erkeği olmamalı, erkek yöneticilere karşı hep dezavantajını yaşıyoruz...” (K2)*

*“İkisi de eşit zor olan bir şey yok kadın erkek diye ayrılacak...” (K4)*

Kadının daha başarılı olması kategorisine ilişkin K2' nin görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüşler ise şöyledir;

*“Gerçekten bu işi yapan çok çalışkan kadınlar var daha başarılı olmamız gerekiyor bizlerin erkek yöneticilere karşı ...” (K1)*

*“Kadınlar başarılılar, çalışkanlar ve disiplinliler...” (K5)*

*“Başarı olarak kadınlar birkaç ihtimali düşündüğü için organizasyon süreci her detayı düşünülmüş, bir organizasyon ortaya çıkıyor...” (K6)*

*“Kadınlar çalışanlar içinde buldukları her alanda cinsiyet ayrımı olmaksızın alana katkı sağlıyorlar başarılı olduğumuzu düşünüyorum...” (K7)*

*“Kadınların yöneticilik konusunda önleri açılmalı, kadınlar daha ayrıntıcı, gözlemci bu yetenekleri geliştirmiş daha başarılı...” (K8)*

*“Kadınlar başarılılar daha verimli ve üretkenler daha aktifler erkeklere göre...” (K9)*

Tablo 6. Meslekte Karşılaşılan Problemler

Kategoriler	Frekans	Katılımcı Görüşleri
Kadınlık, annelik, eş olma faktörleri	K1, K2, K3, K6, K7, K8	“Üzerimizde çok fazla yük var, kadınlık annelik eş olma performansına etkisi var, bir müsabakada görev almamız gerekirken önce eşimizi, çocuklarımızı ve sorumluluklarımızı düşünüyoruz, erkekler biraz daha rahat oluyor ama bu tamamen toplumun bize verdiği sosyo kültürel durumdan kaynaklanıyor yoksa tabii ki gidebiliriz ama toplumsal ya da çocuklarımızın bize daha çok ihtiyacı olduğu düşündüğümüz için performansımızı etkiliyor...” (K1)
Küfür	K2	“Spor müsabakalarında küfür bizi rahatsız edebiliyor, erkeklere göre küfürde daha hassas oluyoruz olmamasını tasvip ediyoruz...” (K2)
Erkeklerle çalışma olumsuzluğu	K2	“Kuruma atandığımda 200 küsur personelde beş kadından biriydim, spor kurumu erkek egemen bir kurumdur sana erkekmiş gibi davranıyorlar bir süre sonra erkekleştığimi fark ettim ister istemez, zaman içinde kadın sayısı arttı ama biz bir kere erkekleştik...” (K2)
Mesai saati kavramının olmaması	K2, K9	“Kadın yönetici olarak hafta içi ve sonu merhum olmaksızın 24 saat telefonumuz açık olmak zorunda bazen çok geç saatlerde de iş için aranabiliyoruz, bazen eşimin söylendiği olmuştur bu saatte kim arıyor, çocuğun ödevi oluyor o saatte işte ödevleriyle ilgilenmen gerekirken bakanlıktan üst düzey biri geliyor havaalanına gidiyorsun karşılamak için, bir organizasyon oluyor orda olman gerekiyor...” (K2)

Tablo 6’ ya göre, meslekte karşılaşılan problemlere ilişkin kategoriler aşağıda yer verilmiştir.

Kadınlık, annelik, eş olma faktörleri kategorisine ilişkin K1’ in görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüşler ise şöyledir;

*“Evli ve yönetici olmak aynı zamanda bir anne olarak çok zor çünkü sadece tek değil birkaç yere bölünmüş oluyorsunuz, sorumluluklarınız artıyor ve yöneticilik zor bir meslek bunun yanında eş ve çocuk eklenince iki katı zorluk oluyor, bazı şeylerden geri çekilmek zorunda kalıyoruz...” (K3)*

*“Evli biri olarak performansımın düştüğünü düşünmüyorum eve de yetişiyorum işe de yetişiyorum hiçbir sıkıntı yok kadınlar çalışamaz ev öncelikli falan diye düşünülür öyle bir şey yok her şey yapılıyor çocukta yapılıyor kariyerde yapılıyor...” (K4)*

*“Güzel bir şey annelikte eş olmada yöneticilik performansına artı katkısı var diye düşünüyorum hiç zorlanmadım, çocukların olması eş olmak insanlara daha empatiyle bakma duygusu veriyor kadınlara bence artı etkisi var diye düşünüyorum, kadın yönetici olmak bence daha avantajlı daha ince düşünüyorsun...” (K5)*

*“Aynı anda kadın her şeyi düşünmek zorunda kalıyor anneliğini, evini ve işini düşünüyor, bu tabii ki bir bölünmeye sebep oluyor, bir erkek yöneticiyle veya baba olmayan bir erkek yöneticiyle bir anne olan kadın yöneticiyle arasında çaba farkı var kadın daha çok efor sarf ediyor onunla aynı şartta gelebilmek için ama bir sorunda yaşanmıyor kadın o çabayı gösteriyor ve yine de işi kurtarıyor...” (K6)*

*“Kadınların günlük hayattaki ve iş alanındaki sorumlulukları bir araya gelince bir eşitsizlik ortaya çıkıyor bazı durumlarda iş verenler işgücü kaybı olarak da bakıyorlar kadın çalışanlara, alana hizmet veriyoruz bu alanda ama annelik, ev idaresi, sorumluluklar bunlar bir araya gelince erkekler ve kadınlar olarak kıyasladığımızda eşit bir durum söz konusu değil, bütün öz verimizle çalışıyoruz mesleğimizin getirdiği o doyumunu bütünüyle yaşamayı bizde isteriz ama koşullar buna uygun olmayınca bu sefer çekinik kalmak durumunda kalıyoruz üst makamlarca bu bizim açımızdan psikolojik bir baskı unsuru oluyor, çocuk sahibi olmak noktasında da engelleyici bir faktör negatif etkilendiğini düşünüyorum, her şeye yetebilme çabası içinde oluyoruz...” (K7)*

*“Erkeklerle göre kadınsal faktörler hamilelik annelik ev yönetimi erkeklerle aynı şartlarda değiliz dezavantajlı olabiliyoruz, kamp için görevlendirme istiyorlar çocuğu iki hafta kim bakacak engel oluyor reddettiğin zamanda tepki alıyorsun, bekâr bir kadın meslektaşım demişti o kamplara gidebiliyor evli ve çocuğum olsaydı gidemezdim, onun performansı gittiği için daha aktif bulunuyor, biz gidemiyoruz pasif durumda kalıyoruz...” (K8)*

Küfür kategorisine ilişkin K2’ nin görüşü tabloda belirtilmiş.

Erkeklerle çalışma olumsuzluğu kategorisine ilişkin K2’ nin görüşü tabloda belirtilmiş.

Mesai saati kavramının olmaması kategorisine ilişkin K2’ nin görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüş ise şöyledir;

*“Kadın müdürümden mobbing uygulandı bana eve gidiyordum ben akşam saat on birde arıyordu sürekli psikolojik baskı uyguluyordu işten çıktığımda eve gidip hastamla ilgilenmem gerekirken ben hem hastamla ilgileniyordum hem de onun yaptığı mobbinge uğraşıyordum...” (K9)*

Tablo 7. Meslekte Karşılaşılan Problemlere İlişkin Öneriler

Kategoriler	Frekans	Katılımcı Görüşleri
Kadınlara bakış açısını değiştirme	K1, K2, K3 K4, K5, K6, K7, K8, K9	“Bunu aşmak için önce erkeklerin beynini bir yenilemek gerekiyor diye düşünüyorum, özellikle kız çocuğu olan erkeklerde empati kurmalılar...” (K2)
Cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması	K1, K2, K3 K4, K5, K6, K7, K8, K9	“Görevlendirme yapıldığında müsabakalarda kadın spor yöneticiler genelde oturuyor erkekler görevlendiriliyor, sen otur orda çalışamazsın, eve nasıl yetişeceksin, bu kadını koruma gibi evine gitsin biz gidelim çalışalım erkekler bu şekilde düşünüyor, malzeme taşınacak hocam sen taşıma deniliyor bu kadının yanlış yerde olduğu anlamına geliyor işleyiş içinde algıda, kadınların korunması gereken bir çiçek gibi davranılmamasını istiyoruz iş hayatında, evet bir anneyiz ama aynı zamanda malzemede taşıyabiliriz, biyolojik olarak annelik faktörü anne olmamız iş hayatında önümüze çıkmak zorunda değil bizde her şeyi yapabiliriz, cinsiyet ayrımı her yerde var işimizde resmi olarak yok ama gayri resmi olarak var, toplumsal algıyı değiştirmeliyiz, işinden dolayı şehir dışına çıkan kadın toplumda çocuğunu, işini, evini ihmal eden kadın pozisyonundayken erkekler bu şekilde değil, genel olarak toplumsal zihniyeti değiştirmemiz gerekiyor...” (K1)
Eğitim desteği	K3, K5, K6	“Her şeyin başı eğitim insanları ve anneleri eğitmeliyiz çocukları bizler yetiştiriyoruz o çocuklar geliyor burada yönetici oluyor bir tek okuldaki eğitim değil ailedeki eğitimde önemli, kadına ve erkeğe aynı şekilde yaklaşması gerektiğini bilirse o şekilde devam eder ben çocuklarımı öyle yetiştiriyorum çünkü...” (K5)
Kadın istihdamı artırılması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9	“Yöneticilik zor bir meslek kadın olarakta daha da zorlaşıyor bu durum ama erkek il müdürlerimizin şube müdürlerimizin yapacağı işleri kadın şube müdürlerinin daha iyi yaptığını görüyorum kadınlar yöneticilik pozisyonlarında daha çok yer almalı, iki tane üst seviyede kadın yöneticilerimiz var güzel yönettiklerini düşünüyorum daha iyi pozisyonlara gelmeleri bizim açımızdan da iyi olur...” (K3)
Eşitliği sağlama	K4, K6, K7, K8, K9	“Yöneticiler sayı olarak eşitlenebilir gençlik spordaki durum yerlere göre kadın konulabilir, eskiden spor uzmanı kadın çok fazla yoktu şimdi daha çok çoğaldı ileriki yıllarda kadınların daha ön planda olacağını düşünüyorum bir il ve ilçe müdürü çok güzel olur...” (K9)
Kadınların çalışma koşullarını iyileştirme	K6, K7, K8	“Çalışma saatleri ve izinler konusunda iyileştirmeler yapılabilir...” (K7)
Mülakatın kaldırılması	K3, K4, K6, K7, K8 K9	“Objektif bir sınav kriteri koyulursa kadınların sınavda daha başarılı olduğunu gözlemledim, teorik bir görevde yükselme sınavı yapılırsa kadınların şansını görüyorum ama sınav dışında referans, açıktan atama, mülakat şeklinde yapılan atamalar objektif olmadığı için onlar daha çok erkeklere yönelik erkekleri tercih ediyorlar...” (K6)
Yönetmeliğin değiştirilmesi	K2, K6, K7, K8, K9	“İl müdürlüğü kendi ilinde yapamıyorsun nüfusa kayıtlı olduğun ilden dolayı başka bir ile atanman gerekiyor ama gittiğin ilde aile düzenini bozman gerekiyor kolay bir süreç değil...” (K2)
Uzman kişiler yöneticilik yapmalı	K4, K9	“Sistem değişmeli eğitimini alan spor yöneticiliğinden mezun olan insanlar yöneticilik pozisyonuna atanmalılar farklı branşlardan kişiler var ilçe müdürü sporla alakası yok spor geçmişi olması gerekiyor...” (K9)

Tablo 7' ye göre, meslekte karşılaşılan problemlere ilişkin önerilere aşağıda yer verilmiştir.

Kadınlara bakış açısını değiştirme kategorisine ilişkin K2' nin görüşü tabloda belirtilmiştir.

Cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması kategorisine ilişkin K1' in görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüş ise şöyledir;

*“Kadınlara daha fazla söz hakkı verilmeli erkeklerin cinsiyet ayrımcılığı yapmaması gerekiyor...” (K2)*

Eğitim desteği kategorisine ilişkin K5' in görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüşler ise şöyledir;

*“Eğitimde ve istihdamda politikalar desteklenmeli toplum bilinçlendirilmeli insanların farkındalıkları kabul etmeyi teşvik etmekte etkili olabilir her şey eğitimden geçiyor bizi eğiten insanlar daha bilinçli olurlarsa bu konuda da hak sahibi olabileceğimizi düşünüyorum...” (K3)*

*“Kadın yöneticilerin sayısı arttırılmalı, kadınlara yöneticilik konusunda eğitimler ve fırsat eşitliği konusunda kadınlara destek verilmeli...” (K6)*

Kadın istihdamı arttırılması kategorisine ilişkin K3' ün görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüşler ise şöyledir;

*“Her kurumda kadın istihdamının artması gerekiyor...” (K2)*

*“Kadınlara eşit haklar ve söz hakkı verilmeli, kadınların ikinci plana itilmemeleri bu kadındır yapamaz diye düşünülmemeli biraz daha aktif rol almaları lazım kadınlar ne yazık ki buna fırsat vermiyor erkek yöneticiler...” (K4)*

*“Kadınlara fırsat verilmeli erkeklerle aynı anda sahada olmalı sahadan geri çekilmemeli sahaya itilmeli, kadın yönetici sayısı şimdiye göre daha azdı önümüzdeki yıllarda daha fazla olacağını düşünüyorum kadınların desteklenmesiyle, erkekler sahayı çok kaplıyor kadınların hakkını arayarak burada olduğu göstererek kadınların bunu alacağını düşünüyorum yani birilerinin onu ona vereceğini düşünmüyorum kadınların bunu alacağını düşünüyorum...” (K6)*

Eşitliği sağlama kategorisine ilişkin K9' un görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüş ise şöyledir;

*“İnsanlarda toplumsal bir algı var kadından yönetici olmaz bu bireysel olarak değiştirilebilecek bir şey değil, kadınların mücadele etmesi gerekiyor, hakkını aramalı gereken yolu araştırıp bu benim hakkım ben bunu almak istiyorum yaptığı işte kendini göstererek, üst yöneticilerde engellememesi gerekiyor hem görmesi lazım hem de kesintiye uğratmaması lazım...” (K6)*

Kadınların çalışma koşullarını iyileştirme kategorisine ilişkin K7' nin görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüşler ise şöyledir;

*“Destek sağlanarak mesai saatleri içerisinde kadın kendini daha çok işine verebilir...” (K6)*

*“Kadınlara özel mesai saati düzenlenebilir...” (K8)*

Mülakatın kaldırılması kategorisine ilişkin K6' in görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüşler ise şöyledir;

*“Kurumumuzda, çok az sayıda kadın yönetici bulunmakta benim girdiğim dönem çok az sayıda spor uzmanı kadın alınmıştı tabi bu biraz KPSS puanıyla alakalı ama mülakatı da işin içerisine koyarsak sayımız az ve yetersiz olduğunu düşünüyorum...” (K3)*

*“Kontenjana ne yazık ki bakılmıyor mülakat işleri çıktığı için bir fırsat eşitliği yok, fırsat sunulmalı üst tarafından...” (K4)*

*“Belki sınav sistemi değişir, mülakat devreden çıkarılabilir yönetmelik değiştirilebilir kadında kendi başarısıyla tercih edilebilir, karşı tarafın seçeneğine kalmadan...” (K7)*

*“Sınavlar var ama sınavlar haricinde fırsat yok mülakatta kadın erkek değil de kimi referans ettiğin önemli...” (K9)*

Yönetmeliğin değiştirilmesi kategorisine ilişkin K2' nin görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüş ise şöyledir;

*“Görevde yükselme sınavlarında sınava girdikten sonra hangi ilde kadro açılacak, evimin düzenini değiştirebilir miyim, mesela çocuğum varsa onun okul durumunu ayarlayıp başka bir ile nasıl geçeceğim bu tarz durumlar engelleyici bir faktör oluyor, kendi ilimizde olmakla ilgili bir öncelik tanınabilir...” (K7)*

Uzman kişiler yöneticilik yapmalı kategorisine ilişkin K9' un görüşü tabloda belirtilmiş, diğer görüş ise şöyledir;

*“Herkes okuduğu bölümün başında değil, alanında uzman kişiler kendi pozisyonunda çalışmadığını düşünüyorum ilçe müdürlerinde alanının mezunu yok, sınavdan puan alıyorsun puana bakmıyorlar pozisyonla alakasız insanları oturtuyorlar müdürlüğe...” (K4)*

## 5. TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, kadın spor yöneticilerinin mesleki deneyimlerine ilişkin verilerin içerik analizine tabi tutulması sonucunda, spor yönetiminde kadının temsil gücü, spor yönetiminde kadın temsiline yetersizlik nedenleri, spor yönetiminde cinsiyet faktörü, meslekte karşılaşılan problemler ve meslekte karşılaşılan problemlere ilişkin öneriler olarak beş ana tema altında toplanmıştır.

Spor yönetimi pozisyonlarında kadın temsiline yeterli sayıda olmadığı, katılımcıların tamamı kadınların yönetici pozisyonunda yeterince yer almadıklarını belirtmiştir. Çalışma hayatında geçmişe göre kadın çalışanların artmasına karşın lider ve üst düzey yönetici konumunda kadın yönetici sayısı yeterli değildir (Barutçugil, 2002). Hoye ve Spoor' un (2013) yaptığı bir araştırmada ise spor alanında ileri düzey yöneticilik kademelerinde kadının yeterli temsiliyetinin olmadığı belirtilmiştir. Kadınlar nüfusun yarısını oluşturmaktadır fakat toplumda spor alanında erkeklerin varlığı görülmektedir liderlik, güç ve iş ortamında yeterince temsil olanağı bulamamıştır. Spor yöneticilerinin çok az bir sayı dilimi kadındır. Bazı spor branşlarında performans sergileyen kadınların hakem veya antrenör olması bile kabul edilmezken yönetici olmaları çok zor kabul edilmiştir, kadınlar toplumda sporda hem sporcu olarak hem de üst düzey yönetim pozisyonlarında yükselmede birçok engelle karşılaştıklarını göstermektedir. Kadınların karar alma ve yönetim pozisyonlarını üstlenmede karşılaştıkları engeller, kadınlar ve erkeklerin farklı tutum, değer ve davranışlarıyla açıklanmaktadır (Koca, 2018).

Spor yönetiminde kadının temsiline yetersizlik nedenlerine ilişkin görüşlere göre kadını bir obje olarak görme, kadına cinsiyetçi yaklaşım sergileme ve üst kademeye yükselme sorunu görülmektedir. Cinsiyet ve buna yönelik kalıplaşmış kadın ve erkeğe özgü olan işler düşüncesinden dolayı kadınların özgüvenleri etkilenmektedir. Kadınların dışı özelliklerinden dolayı kadınlara karşı cinsiyet kalıpları yaratılmaktadır ve başarı potansiyellerinin önünde önyargıyla karşılaşmaktadırlar (Eyüboğlu & İncir, 2000). Toplumsal cinsiyet tarihten günümüze kadınların toplumda yerinin şekillenmesinde etkilidir. İnsanlar, yaşamı boyunca cinsiyet bakış açısına göre şekillenmiş toplumsal süreçle mücadele etmektedir, kadın ve erkeklere göre farklı anlamlar ifade etmektedir (Karakaya, 2018). Cam tavan, kadınların çalışma hayatında kariyerlerini etkileyen, görünmez ve aşılması engellerin var olduğu, cinsiyetçi yaklaşımın yanında ön yargılı davranış biçimi de yer almaktadır (İpçioğlu vd., 2018). Spor kurumlarındaki kadın yöneticilerin üst düzey yönetim pozisyonlarında yeteri kadar yer alamaması eşitliği güçlendirmede bir engeldir (Fasting, Matthews, Pike, & Sand, 2014). Ataerkil sistem yapısı kadın yöneticilere etki etmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği kadının yöneticilikte uzmanlaşma sorunu olarak etkilediğini göstermektedir (Koca & Öztürk, 2015).

Kadının yöneticilikte temsiliyetinin yeterli olanağa sahip olmaması eşitsizliği göstermektedir (Sibson, 2010). Kadın yöneticilerin niteliklerini arttırarak kadınların yönetim pozisyonunda söz sahibi olmaları desteklenmelidir. Spor alanında genelde yönetici pozisyonundaki çoğunluğunun erkek olması ön plana çıkmaktadır, bunun birçok sebebi bulunmaktadır bazıları ise şöyledir, erkeğin yöneticilikte daha iyi olduğu düşüncesi kadınların ise yöneticilikte olumlu bir bakış açısıyla görülmemesi yaklaşımından dolayıdır. Çevrede kadın yalnızca yaşam alanının içindeki rolü ile cinsiyetçi bir bakış açısıyla görülmektedir. Spor alanında kadın yöneticilerin vasıflarını arttırılarak başarılı olan kadınların yönetim kademesinde yer almaları engellenmemelidir, başarılı olan kadın yöneticiler desteklenerek topluma örnek olacaklardır. Cinsiyet ayrımı yapılmayarak spor yönetiminde kadın sayısı artacaktır. Erkek hâkimiyet algısı ortadan kaldırılmalıdır ve kadının da yöneticilik pozisyonunda üst kademe pozisyonlarında yer almalıdır. Kadınlara cinsiyetçi yaklaşım sergilenmemeli ve cinsiyet eşitsizliği giderilmelidir.

Spor yönetiminde cinsiyet faktörüne ilişkin, erkek hegemonyasını destekleme, yöneticinin cinsiyetinin olmaması ve kadının daha başarılı olması görülmektedir. Literatürde, kadınların yöneticilik pozisyonlarında yeterli yer almadığı görülmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları var olmasına rağmen, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik hareketler kısıtlıdır. Ataerkil dil yapısı ve cinsiyet söylemleri aynı şekilde varlığını sürdürmektedir, spor yönetim alanlarındaki kadınlar için kimi zorluklara neden olmaktadır. Ataerkillik anlayışını, toplumda erkeklerin üstün oluşunu vurgulayan ifadeler, kurallar, değerler, örgütsel ve eylem düşünce bütünlüğünü ifade etmektedir (Achola, Mwisukha, & Njororai, 2003). Kadın yöneticiler, toplum için güçlü rol modellerdir. Sayı olarak erkek egemen kültürün görüldüğü spor alanında üst düzey kadın yöneticilere karşı düşünce yapısının değişmesine katkıda bulunurlar (D' Amico & Koca, 2021). Kadınlar, her alanda olduğu gibi spor alanında başarılı olmaktadır. Spor alanındaki erkek egemenliği düşüncesi kadınların kariyer gelişimini engellese de kadınlar bu engelleri aşarak toplumsal ve ekonomik gelişime katkı sağlamaktadır (Asoy, 2018). Kadın yöneticiler erkek egemen spor yapıları içerisinde kendilerini kabul ettirmeyi başaramışlardır (Dugan, 2018). Toplumsal cinsiyet kalıp yargıları zaman içerisinde değişmediği gibi kadınlardan beklenen daha çok aile ve ev alanında bulunan işleriyle ilgilenmeleri, erkeğe bağlı olmaları, duygusal olarak uyumlu davranışlar sergilemeleridir, erkeğin ise ev geçimini sağlamaları, dışarı işleriyle ilgilenmeleri, ustalık gerektiren tamir işlerini yapmayı, aileyi korumaları, güçlü gözükmeleri, mantıkla kararlar veren taraf olmalarıdır. Spor yönetiminde kadınların nitelikleri arttırılarak bu alanda daha çok yer alması sağlanmalıdır. Kadın yöneticilerin kendilerine olan güveni artarak performanslarında daha gelişim gözlenebilecektir. Cinsiyet eşitsizliği olmadığı takdirde spor yönetim alanlarında daha çok kadına yer verilecektir. Toplumda erkek egemenliği düşüncesi yok edilmelidir ve kadınlarda üst yönetici pozisyonlarına çıkmaya fırsat verilmesi gerekmektedir. Spor yöneticiliğinde kadınların yönetimde söz hakları olmalı ve karar verme yetkisine saygı duyulmalıdır. Kurumlar içerisindeki kadın

çalışanlara yapılan psikolojik baskılara tepki gösterilmeli ve kadınlara karşı yapılan olumsuzluklar ortadan kaldırılarak fırsat eşitliği tanınıp eşitlik sağlanmalıdır.

Meslekte karşılaşılan problemler ilişkin görüşlere göre, kadınlık, annelik, eş olma faktörleri, küfür, erkekle çalışma olumsuzluğu ve mesai saati kavramının olmaması problemleri görülmektedir. Koca ve Öztürk (2015) kadın spor yönetiminde cinsiyet durumunun üst düzeylere yükselme üzerine etkisi incelenmiştir ve cinsiyetin, medeni ve eğitim durumunun üst pozisyonlara yükselmesine etkili olduğu görülmektedir. Spor yönetiminde cinsiyet eşitliğinin uygulanması incelenerek kadınların erkek meslektaşlarına göre aynı tutumda olmadığı görülmektedir (Valiente, 2020). Spor yönetim kademelerindeki kadın temsiliyeti, cam tavan sendromunu konu alan araştırmalarda görülmektedir (Amman, 2012). Hoeber ve Shaw' ın (2003) birlikte yaptığı bir araştırmada üst pozisyondaki spor yöneticisi kadınların sayısının azlığının nedenleri araştırılmıştır ve çalışma hayatında kadınların, erkek yöneticilere göre yönetimde karar vermede objektiflik ve emir verme yeteneğine çok fazla sahip olunmadığı düşünülmektedir bu yüzden üst düzey yöneticilik kademelerine yükselmeye sorun yaşamaktadırlar (Alhas, Sakal, Yıldız, & Yıldız, 2016). Aitchison' da (2005) araştırmasında çocuk bakımı, aile sorunları ve kadınların çalışma hayatında üst pozisyonda yer alamaması kadınların spor kuruluşlarında üst düzey yönetim pozisyonlarında eşitsizliğe uğrama nedenleri iş koşulları, kadınların eşitsiz değerlendirilmesi, ev sorumluluğu, kadınların yönetici pozisyonunda olmasına ön yargı, cinsiyetçi dil kullanımı ve erkek meslektaşların davranışlarıdır. Cinsiyet ayrımcılığı yaşamda erkek ve kadın davranışlar farklılık göstermektedir, bunlar aile, ekonomi, özgürlük ve insan haklarında kadına yönelik negatif davranışlar görülmektedir, erkek ve kadınlar arasındaki fark yıllardır deneyimlenen cinsiyet ayrımının sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir (Gültekin, 2013). Mesleklerin toplum tarafından kalıplaştırılıp erkek işi olarak görülmesi, kadınların bu tür meslek kollarına girmesinde ve yükselmesinde güçlük çekmesine sebep olmaktadır (Alberalar, 2015). Spor alanındaki kadın yöneticilerin sayısının az olmasına yönelik annelik eş olma faktörü çalışma ortamı ve erkeklerin davranış sorunları etki etmektedir kadın spor yöneticilerin tecrübe sağlayamamalarına neden olmaktadır, kurumlarda cinsiyet dengesizliği devam ederek bu kalıp yargılar devam etmektedir. Bu problemlere yönelik iyileştirmeler yapılmalıdır.

Meslekte karşılaşılan problemlere ilişkin öneriler görüşlere göre, kadınlara bakış açısını değiştirme, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması, eğitim desteği, kadın istihdamı artırılması, eşitliği sağlama, kadınların çalışma koşullarını iyileştirme, mülakatın kaldırılması, yönetmeliğin değiştirilmesi, uzman kişiler yöneticilik yapmalı gibi görüşlere ulaşılmıştır. Spor alanında örgüt kültür ve politikalarında iyileştirmeler sağlanmalı. Erkek spor yöneticileri üst düzey pozisyona sahip ve kurullarda yer almaktadır, cinsiyet eşitliğini sağlamada üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri beklenmektedir (Sotiriadou & Haan, 2019). Kadınların eğitilmiş bir birey olması özgür olmalarını sağlamaktadır ve kadınların ilgi alanlarını ve becerilerini ortaya koymasıyla ataerkil toplumsal kadın algısından sıyrılarak yeni yerlerde yer edinmesini sağlamaktadır. Kadınların eğitim

seviyesi arttıkça ailedeki çocuk sayısı ve ölümlerinde düşüş görülmektedir, evlenme yaşının yükselmesi, eğitilmiş bireylerin çoğalması ile kız çocuklarının eğitim seviyesi ve iş yaşamına kadının katılımı da yükselmektedir (Taban & Kar, 2008). Kadınların yönetim alanında yükselmelerinin engellenmemesine yönelik yasa ve yönetim düzeni yapılmalıdır (Dugan, 2018). Adriaanse ve Schofield (2014) kadınların spor yönetimindeki yeri, bilimsel çalışmalarda ilgi görülen ve araştırılan bir konu olmaktadır. Kadınların spor yönetimine katılımı ve tecrübelerinin araştırılması, toplumsal cinsiyet ve spor yönetiminde kadın konuları önem kazanmıştır. Araştırmalar, cinsiyetçilik faktörünün spor yönetiminde eşitlik üzerine etkisini incelemiştir kadının eşit bir şekilde temsiliyeti önemli olduğu belirtilmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadınlar ve erkeklere biçilen roller, kadınların engellenmesi, kadının çalışma hayatında var olmasına karşı çıkılması, sosyal ve ekonomik alanda var olmasını sağlayacak politika ve yasal düzenlemelerin yeterli düzeyde olmaması, ücret farkı, eğitim, kadın-erkek işi ayrımcılığı, ataerkil düşünce yapısına sahip olunması, kadınların üstlenmiş olduğu ailevi sorumluluklar, evlenmesi, doğum iznine ayrılması, çocuk bakımı vb. durumlar kadınların istihdam edilmesinde gerçek yerini alamayışının en temel problem sebepleri olarak görülmektedir (Karakaya & Reyhanoğlu, 2020). Kadın yöneticilerin sosyal, ekonomik ve politik yapılardaki statülerinin fırsat eşitliği kapsamında iyileştirilmesi ve iş yaşamında pozisyonlarını yükseltmek için siyasi, sosyal, hukuk ve ekonomi alanlarında denge sağlama faaliyetleri arttırılmalıdır.

## 6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde kadın spor yöneticilerinin mesleki deneyimlerine ilişkin elde edilen sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

### 6. 1. Sonuçlar

Araştırma bulguları inceleme sonucu, spor yönetiminde kadın temsilinin yeterli sayıda olmadığı görülmektedir, yönetici pozisyonunda daha çok erkeklerin olduğu kadınları yönetim alanında çok yer verilmediği kadınlara göre erkeklerin önde olduğu görülmektedir. Kadınların yönetici pozisyonlarında yer alabileceği ve temsil etme sayısının artırılabilirliği belirtilmiştir.

Spor yönetiminde kadın temsilinin yetersizlik nedenlerine ilişkin bulguları inceleme sonucu ise toplumda kadınların bir obje olarak görülmesi kategorisinde, kadınların bir spor organizasyonunda yönetici olarak bu işi iyi koordine edebileceğinden değil de orda bir ihtiyaç olması halinde kadına gerek duyulduğunda gibi pozisyonlarda yer alması gerektiği düşüncesi görülmektedir. Kadına cinsiyetçi yaklaşım sergileme kategorisinde, yönetim pozisyonunda yer alan kadın ve erkek yöneticilere karşı yaklaşım açısından yönetimde yer alan erkek yöneticiye daha saygılı davranılırken kadınlara aynı saygı şeklinin gösterilmediği görülmektedir, bu yönetim pozisyonunda yer alan erkeğin kadın meslektaşına gösterdiği davranış aynı zamanda diğer alt pozisyonda çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumunun farklı olduğu kadınların yönetimine karşı geldikleri saygı göstermedikleri, bir sorun olduğunda erkek yöneticiye tepki gösteremezken kadına daha rahat tavır sergiledikleri görülmektedir yöneticilik pozisyonunda kurum içinde genel olarak bir adaletsizlik olduğu ön yargılı davranıldığı cinsiyetçi bir yaklaşım sergilendiği kadın ve erkek ayrımı yapılması kadınların görmezden gelindiği ve kadınları toplumun vermiş olduğu algıdan dolayı ikinci planda itilmesi psikolojik mobbing uygulanması ve empati kurulmaması gibi deneyimlerden bahsedilmiştir. Üst kademeye yükselme sorunu kategorisinde, yönetim alanında kadın ve erkek arasında fırsat eşitsizliği olduğu, erkeklerin üst yönetim pozisyonunda daha çok tercih edildiği, her başarı bir kadının önünde erkek olduğu belirtilmiştir.

Spor yönetiminde cinsiyet faktörüne ilişkin bulguları inceleme sonucu ise, erkek hegemonyasını destekleme kategorisinde, erkek yöneticilerin daha bir otorite üstünlüğü var gibi görüldüğü erkeklere daha çok güvenildiği onların daha iyi yöneticilik yapabileceğine düşüncesinin yer aldığına dair deneyimler belirtilmiştir. Yöneticinin cinsiyetinin olmaması kategorisinde, yönetimde kadın ve erkek ayrımı olmadığı fırsat eşitliği her iki tarafa sunulduğu takdirde kadınlar ve erkeklerin başarısı eşit olduğu görülmektedir yönetici pozisyonunda bir farkında olmadığı düşünülmektedir. Kadının daha başarılı olması kategorisinde, kadınların bir organizasyon yönetiminde

daha detaylı çalıştığı sorunsuz bir organizasyon yürüttüğü disiplinli oldukları, erkeklerin daha düz mantık olduğunu belirtilmiştir, yönetimde cinsiyet ayrımı olmaksızın başarılı organizasyonlar gerçekleştirilmektedir.

Meslekte karşılaşılan problemlere ilişkin bulguları inceleme sonucu ise, kadınlık, annelik, eş olma faktörleri kategorisinde, kadınların erkeklere göre çalışma hayatında daha fazla sorumluluğu olduğu birden fazla yere bölündüğü her şeye yetebilme çabası içinde erkeklere göre daha çok zorluk yaşadıkları erkeklerle aynı şartlarda olunmadığı görülmektedir ancak bu zorluklar olması halinde de çalışma hayatında başarılı olduklarını ve performanslarına katkı sağlayarak avantajlı olduklarını belirtilmiştir. Küfür kategorisinde, kadınların organizasyonlarda erkeklere göre daha hassas oldukları rahatsız oldukları problemi görülmektedir erkek meslektaşlarına göre daha çok etkilendikleri deneyimleri belirtilmiştir. Erkekle çalışma olumsuzluğu kategorisinde, kurumda erkeklerin çoğunlukta olmasından dolayı erkekleşme gibi durumlar olduğu görülmektedir, mesai saati kavramının olmaması kategorisinde, organizasyon gibi durumlar olduğunda mesai saatleri dışında da iş ile uğraşıldığı geç saatlerde bile iş için aranılması diğer sorumluluklarını yerine getirdikleri zaman bile iş ile ilgilenme durumunda kaldıkları deneyimlendiği görülmektedir.

Meslekte karşılaşılan problemlere ilişkin önerilere ilişkin bulguları inceleme sonucu ise, kadınlara bakış açısını değiştirme kategorisinde, toplumdaki insanların ve özellikle erkeklerin düşünce yapısını değiştirerek kadınlara karşı empati kurmaları belirtilmiştir. Cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması kategorisinde, kadınlara daha fazla fırsat verilerek cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılabilmesi, kadınlarında erkekler gibi çalışabileceği düşüncesi etrafında eşit görevlendirme hakkı verilebileceği, tamamıyla bu toplumsal zihniyetin değiştirilmesi belirtilmektedir. Eğitim desteği kategorisinde, toplum eğitim desteği ile bilinçlendirilerek bireylerin birbirine kadın erkek ayrımı olmadan eşit bir şekilde davranarak yetiştirebileceğini ve fırsat eşitliği sağlanabileceğini belirtilmiştir. Kadın istihdamı artırılması kategorisinde, erkeklerin yaptığı işleri kadınlarında iyi yaptığı görülmektedir ve yönetim pozisyonunda kadınların sayısı artırılabilmesi bu sayede birçok kadına örnek olacağı, kadınların ikinci plana atılmadığı, üst yönetim tarafından kadınlara destek sağlanabileceği belirtilmektedir. Eşitliği sağlama kategorisinde, yöneticilerin kadın ve erkeklere göre eşit kontenjan sayısı verilebileceği, kadınların erkek yöneticilerin gölgesinde değil eşit şartlarda çalışma olanağı bulabileceği, başarılarıyla üst pozisyonlarda daha çok yer alarak kadından yönetici olmaz algısı toplum tarafından yok edilerek haksızlığa karşı mücadele edilebileceği belirtilmektedir. Kadınların çalışma koşullarını iyileştirme kategorisinde, çalışma saati ve izin konusunda yeniden bir düzenleme yapılabileceği, kadınları özel hayatında ve iş hayatında yaşanan sorumluluklar açısından daha iyi bir çalışma düzeni oturtulabileceği ve bu şekilde daha verimli bir çalışma ortamı olabileceği belirtilmiştir. Mülakatın kaldırılması kategorisinde, objektif bir seçim kriteri belirlenerek kadınların hakları korunarak karşı tarafın seçeneğine kalmadan kendi başarısıyla seçilebileceği, katılımcılar tarafından sınavda kadınların daha başarılı olduğu belirtilmektedir ancak mülakat aşamasında

yöneticiliğin erkeğe göre olduğu erkeklerin daha iyi yapacağı düşüncesinden dolayı kadınların bu aşamada seçilmediği belirtilmiştir. Yönetmeliğin değiştirilmesi kategorisinde, yükselme pozisyonunda kriterlerin iyileştirilebileceği, bir il müdürü olmak istediğinde bulunduğu ilde düzenini değiştirip başka bir ilde düzen kurulması gerektiği için bunun uygun bir şekilde düzenlenerek bulunulan ilde bu fırsatı tanıma önceliği verilebileceği, özel ve iş yaşamını göze alarak yeniden düzenlenebileceği belirtilmektedir. Uzman kişiler yöneticilik yapmalı kategorisinde, üst kademelerde yer alan yöneticilerin bu alanda eğitimini almış spor ile ilgisi olan alanında uzman kişilerin kendi pozisyonlarında yöneticilik yapabileceği belirtilmiştir, bazı yerlerde spor alanından mezun olmayan başka alandan olan spor ile ilgisi olmayan kişilerin yöneticilik yaptığı görülmektedir, adaletli bir şekilde bu pozisyonlarda yer alan kişilerin kriterlere uygun olması gerektiği spor yöneticiliğinden anlayan yöneticilerin yer alarak spor alanında daha gelişim gösterileceği gelecek nesillere uygun bir şekilde hizmet verilerek daha başarılı bir ortam sağlanabileceği diğer çalışanlara örnek olarak sınav sisteminin gözden geçirilerek başarılı olan adayların pozisyonlara yerleştirilmesi göze alınarak başka adaletli olmayan hiçbir kritere maruz kalmamaları önerilerinde bulunmaktadır.

## **6. 2. Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde kadın spor yöneticilerinin mesleki deneyimlerine ilişkin farklı araştırmalar için fikir oluşturabilme adına çalışma sonuçlarına ve ileride yapılabilecek çalışmalara yönelik önerilere değinilmiştir.

### **6. 2. 1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler**

Spor yönetiminde kadınların sayısı arttırılmalı ve erkek meslektaşları ile eşit hak ve kontenjana sahip olmalıdır.

Spor yönetiminde kadınların bir obje olarak görülmemelidir, kadınlarda başarılı bir yönetici olarak kabul edilmelidir. Kadınlara cinsiyetçi yaklaşım sergilenmemelidir, her iki cinsiyete karşı saygılı davranılmalıdır toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve toplumsal ön yargı kalıplarına yer verilmemelidir. Kadınlar ikinci plana atılmamalıdır, kadın ve erkeğe fırsat eşitliği sağlanmalı ve üst yönetim pozisyonunda yer almada adaletli bir şekilde yer verilmelidir.

Spor yönetiminin kadını erkeği diye bir ayırım olmamalıdır ve bu eşitlik sağlanmalıdır toplumsal olarak bakış açısı düzeltilmelidir, spor yönetimi pozisyonlarında kadınlar organizasyonları başarılı bir şekilde yürütmektedir bu konuda eşitlik sağlanmalıdır, kadınların önünde engel bulundurmuyarak kadın istihdamı arttırılmalı kadınlara söz hakkı verilmelidir.

Spor yönetiminde kadınların özel hayatlarıyla birlikte daha zorluk yaşadıkları belirtilmiştir erkeklere göre, yine de kadınlar bu sorumluluklar yanında başarılı birer yöneticilerdir performans

açısından kadınlar doğası gereği birçok işi yapabilme yeteneğine sahiptir bu açıdan üst pozisyonlarda yer almaları daha başarılı bir yönetim sağlayacaklardır.

Spor alanında kadınların varlığı göz önüne alınarak erkek meslektaşların davranışları açısından ortak bir alanda performans sergilerken daha dikkatli olabileceği küfür gibi davranışsal problemler yapılmayarak saygı çerçevesinde yönetim sağlanmalıdır, kurumlarda yer alan erkek çalışanlar çoğunluğu konusunda düzenlemeler getirilerek eşit kontenjan sağlanmalıdır.

Genel olarak, kadın spor yöneticilerinin mesleki deneyimleri göz önüne alınarak problemlere ilişkin, kadınlara karşı bakış açısı değiştirilerek empati kurulmalıdır, kadınlara cinsiyet eşitsizliği yapılmayarak yönetimde ve yükselme pozisyonlarında eşit temsil imkânı verilmelidir, toplumda eğitim ile bilinçlendirilme çalışmaları yapılmalıdır gelecek nesillere örnek olarak kadınlar açısından yaşanan birçok problem en aza indirilmelidir.

Kadınlara, yönetimde eşitliği sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir ve yönetmelik değiştirilmelidir, kontenjana dikkat edilmelidir, mülakat kaldırılmalıdır daha objektif bir şekilde üst kademeye yükselme kriteri sağlanmalıdır ve en önemlisi uzman kişiler yöneticilik yapmalıdır spordan anlayan yöneticilik vasfına sahip bu alandan mezun olmuş kişiler yönetici olmalıdır.

Spor yönetiminde cinsiyetler arası dengenin kurulması ve kadınların yeteneklerini verim içerisinde kullanabilmeleri, araştırma doğrultusunda elde edilmiş veriler göz önünde bulunarak engellerin üstesinden gelinmesi gerektiği, spor yönetimi alanında daha adil bir alan oluşturulmasına katkı sağlanmalıdır.

## **6. 2. 2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Bu araştırma kadın spor yöneticilerinin mesleki deneyimleri ile ilgili yapılmıştır, ileride yapılabilecek araştırmalara yönelik kadın spor yöneticileri ele aldığımız gibi erkek yöneticileri de ele alan hem kadın hem erkek yöneticilerin bulunduğu, erkeklerin kadın spor yöneticilerine yönelik görüşleri içeren çalışmalar yapılabilir, iki tarafın deneyimleri ele alınarak daha objektif bir sonuç sağlanabilir, kadın spor yöneticilerin deneyimlerini elde ettiğimiz de onların özel hayatına ilişkin problemlere yönelik katılımcıların medeni durumu evli ise eşi ile görüşmeler yapılarak bu deneyimler daha objektif bir şekilde şekillenebilir.

Spor yöneticisi seçimi ile ilgili standartların belirlenmesi ve yönetmeliğin çeşitlendirilmesi yönünde spor yönetiminde daha başarılı olan ülkelerde yönetimin nasıl sağlandığına yönelik çalışmalar yapılabilir.

## 7. KAYNAKLAR

- Abbott, P., & Wallace, C. (1990). *An introduction to sociology: Feminist perspective*. London and New York: Routledge.
- Abdullah, R., Johari, F., Megat-Daud, M. A. K., & Radzi, W. M. (2013). The participation of women managers in managing sport: Challenges and reality. *Life Science Journal* 10(3), 870-878.
- Achola, P. W., Mwisukha, A. & Njororai, W. W. S. (2003). Demystifying the ideology of masculinity in kenyan sports. *East African Journal of Physical Education*, 1(2), 82-93.
- Ada, Ö., Güzel, P., Özbey, S., & Yıldız, K. (2021). Sporcu bakış açısıyla kadın algısı. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 43, 279.
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485-497.
- Aitchison, C. C. (2005). Feminist and gender research in sport and leisure management: Understanding the social-cultural nexus of gender-power relations. *Journal of Sport Management*, 19(4), 422-441.
- Akdemir, B., & Çalış-Duman, M. (2017). Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.
- Akın, A. (2007). Toplumsal cinsiyet (gender) ayrımcılığı ve sağlık. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(2), 1-9.
- Akkaya, C., & Kaplan, Y. (2014). Toplumsal cinsiyet bağlamında spor medyasında kadın. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2, 179.
- Akyıldız, S. (2021). *Cam tavan sendromu ve cam tavan konulu yayınların web of science veri tabanına dayalı bibliyometrik analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akyurt, N. (2018). Kadın çalışanlarda kariyer engelleri: Radyoloji çalışanları örneği. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 85-107.
- Alberalar, L. (2015). *Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Albu, S., & Grigore, V. (2020). The difficulties encountered by women in pursuing a managerial career in sports. *Physical Education, Sport and Kinetotherapy Journal*, 59, 543-553.
- Alhas, F., Sakal, Ö., Yıldız, H., & Yıldız, S., (2016). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Alla, J. B., Amasiatu, A. N., & Ezomoh, O. O. (2012). Evaluative analyses of leadership styles and staff appraisals as correlates of job satisfaction among sports service providers in the national sports federation of Nigeria. *American Journal of Human Ecology*, 1(4) 118-122.

- Ameri, M. H. S., Ashouri, M., & Moharamzadeh, M. (2020). Develop a model of professional qualifications for female managers with an emphasis on managing franchise change in the ministry of sports and youth. *Organizational Behavior Management in Sport Studies* 7, 2(26), 25-38.
- Amman, M. T. (2012). *Dinî ve toplumsal boyutlarıyla cinsiyet* (1. bs.). İstanbul: Ensar Neşriyat.
- Amman, T. M., & Yaprak, P. (2009). Sporda kadınlar ve sorunları. *Türkiye Kick Boks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 39.
- Anthonissen, A., & Knoppers, A. (2007). Gendered managerial discourses in sport organizations: Multiplicity and complexity. *Sex Roles A Journal of Research*, 58(1), 93-103.
- Appleby, R. C. (1991). *Modern business administration* (5. bs.). London: Pitman Publishing.
- Aslan, Z. (2018). *Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: Cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Asoy, E. (2018). Toplumsal cinsiyet ayrımı ve cam tavan sendromu üzerine oyun teorisi modeli: Cam tavanın kırıldığı oyun dengesi. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85-95.
- Aşkın, E. Ö. (2015). Kadınların işgücü piyasasındaki konumlarını etkileyen faktörler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 43-66.
- Avcı, M. G., & Kıran, E. (2018). Sporla aşılın toplumsal sınırlar: Dangal filmi ve toplumsal cinsiyet. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 985-994.
- Avşar, N., & Çarıkçı, İ. (2005). Kamu kesimi yöneticilerinde cinsiyet rolü algılamalarının aile dostu düzenleme ve politikalara etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 75-88.
- Azizoğlu, Ö., & Özyer, K. (2014). İş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 99.
- Baker, S. D., Budworth, M. H., & Ezzedeen, S. R. (2015). The glass ceiling and executive careers: Still an issue for pre-career women. *Journal of Career Development*, 42(5), 355-369.
- Bakkal, D. S. (2022). *Spor kulüplerinde kadın yöneticilere karşı tutumun çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Baloğlu, B., & Davutoğlu, A. (2009). *Sporun değişen yüzü* (1. bs.). İstanbul: Derin Yayınları.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: Klasik ve neo klasik yönetim ve örgüt teorileri* (2. bs.). İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (2. bs.). New York: Free Press.

- Başer, M., & Korkmaz, A. (2019). Toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında ataerkillik ve iktidar ilişkileri. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 28(1), 71-6.
- Bayraktar, S. (2021). *İstanbul gençlik ve spor il müdürlüğünde çalışan kadın personelin üst düzey yöneticiliğe yükselmelerindeki cam tavan sendromu algılarının örgütsel bağlılığa olan etkisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bedük, A. (2005). Türkiye’ de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 106-117.
- Biklen, S. K., & Boğdan, R. (2003). *Qualitative research for education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bovee, C. L., Mescon, M. H., Rachman, D., & Thill, J. V. (1993). *Business Today*. New York: Mc Grew-Hill Inc.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (2014). *Kamu yönetimi sözlüğü: Fransızca ve İngilizce karşılıklarıyla* (3. bs.). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bulgu, N., & Koca, C. (2005). Spor ve toplumsal cinsiyet: Genel bir bakış. *Toplum ve Bilim*, 103, 163-184.
- Bulut, M. B. (2014). Kadınların yüksek pozisyonlara gelememe nedenleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(7), 202-215.
- Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan kadın personelin kariyer gelişimi engellerinden cam tavan sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Candan, H., Kaya, T. P., & Oktay, E. (2017). Cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisi: Karaman ili kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(49), 67-87.
- Caner, E. (2004). *Kutsal fahişeden bakire Meryem’e toprak ve kadın*. İstanbul: Su Yayınları.
- Chappelet, J. L. (2009). A glocal vision for sport (and sport management). *European Sport Management Quarterly*, 9(4), 483-485.
- Clevenger, L., & Singh, N. (2013). Exploring barriers that lead to the glass ceiling effect for women in the u.s. hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(4), 376-399.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri* (7. bs.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çakı, N., & Karabal, M. A. (2021). Çalışma yaşamında kadınların karşısına çıkan sosyal ve psikolojik engeller: Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin incelenmesi. *Journal of Theoretical Empirical Research on Management*, 1(1), 47-64.
- Çam, İ., Gökçe, Z., & Yazıcılar, İ. (2008). Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması: Ege bölgesi örneği. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 4-14.

- Çelik, Ö. (2008). *Ataerkil sistem bağlamında toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin benimsenmesi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çimen, D. (2011). *Toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında televizyon reklamlarında kadın* (Uzmanlık tezi). T.C. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Ankara.
- Çoban, B., Devocioğlu, S., & Karakaya, Y. E. (2011). Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 51-67.
- Çolak, Ö. F., & Kılıç, C. (2001). *Yeni sanayileşen bölgelerde kadın işgücü arzı: Şanlıurfa örneği*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- D' Amico, R. L., & Koca, C. (2021). *Toplumsal cinsiyete duyarlı spor kurumu rehberi*. Ankara: BM Kadın Birimi Türkiye Ofisi.
- Dedeoğlu, S. (2000). Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye' de aile ve kadın emeği. *Toplum ve Bilim Dergisi*, 86(3), 139-170.
- Demirbilek, S. (2007) Cinsiyet ayrımcılığının sosyolojik açıdan incelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 12-27.
- Dietl, H., Gomez-Gonzalez, C., & Nesseler, C. (2017). *Are women or men better team managers?: Evidence from professional team sports* (Business working paper series). University of Zurich, Department of Business Administration, İsviçre.
- Dip, E., Karapınar, N., Kolayış, H., & Narin, M. (2024). Sporun eşitlik oyunu: Kadın spor yöneticilerin karşılaştığı zorluklar. *Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 94-113.
- Donuk, B. (2005). *Spor yöneticiliği ve istihdam alanları*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Dökmen, Z. (2004). *Toplumsal cinsiyet*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Z.Y. (2009). *Toplumsal cinsiyet, sosyal psikolojik açıklamalar*. İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Dugan, Ö. (2018). *Spor cam tavan sendromu*. Ankara: Spor Yayınevi ve Kitabevi.
- Dumangöz, P. D., & Özman, C. (2022, Nisan). *Spor cam liderlik ve yönetim feminizasyonuna ilişkin bir inceleme*. II. Uluslararası Spor ve Sosyal Bilimlere Multidisipliner Yaklaşım Kongre' sinde sunulmuş bildiri.
- Ecevit, Y. (1995). *Kentsel üretim sürecinde kadın emeğinin konumu ve değişen biçimleri*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ecevit, Y. (2021). *Toplumsal cinsiyet eşitliğinin temel kavramları*. Ankara: CEİD Yayınları.
- Eğilmez, Ö., İpçioğlu, İ., & Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: insan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 686-709.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ekmekçi, R. (2009). Spor yönetimi: Kavram ve özellikler. H. N. Basım, & M. Argan (Ed.), *Spor yönetimi içinde* (s. 6-16). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Ekmekçi, R., Onay, M., & Sertkaya, Ö. (2013). Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4, 1-13.
- Erbay, H. (2019). Tarihsel süreçte dünyada ve Türk toplumunda kadın algısı ve haklarının gelişimi üzerine bir değerlendirme. *Ege Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 1-25.
- Erten, R. (2006). Türk sporunun yapısal düzeni. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(1), 117-136.
- Eyüboğlu, D., & İncir, G. (2000). *Bankacılık sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılık*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Fasting, K., Matthews, J., Pike, E., & Sand, T. S. (2014). *From brighton to helsinki* (Women and Sport Progress Report 1994-2014). Finland: Sports Confederation Valo.
- Fişek, K. (1998). *Spor yönetimi*. Ankara: Bağırğan Yayınevi.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji* (5. bs.). (H. Özel, A. Sönmez, Z. Mercan, İ. Yılmaz, E. Rızvanoğlu, M. E. Sarı, Ş. Pala-Güzel & M. Özcan, Çev.). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Goslin, A. E., & Kluka, D. A. (2014). Women and sport leadership: Perceptions of Malawi women educated in sport business leadership. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 36(3), 93-108.
- Gök, Y., & Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa'da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 7-16.
- Gökalp, İ. E. (2008). *Türkiye' de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler* (Yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik analizi kuramsal ve pratik bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güçlü, N., Yaman, M., & Yenel, F. (1996). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitim durumları. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4), 55-63.
- Güler, C., & İlk, Ç., (2020). Spor yönetiminde kadının yeri: Kayserispor başkanı örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(71), 1151-1157.
- Gültekin, L. (2013). *Toplumsal cinsiyet ve yansımaları*. Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Gündoğdu, F., & Sunay, H. (2018) Türk spor teşkilatındaki spor yöneticilerinin liderlik stilleri. *Sportmetre*, 16(2), 192.
- Güzel, P., & Özbey, S. (2011). Olimpik hareket ve kadın. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 1-18.
- Halo, M. L. (2015). *Cam tavan sendromu ve güç mesafesi ilişkisi: Akademisyenler üzerinde uygulamalı bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hargreaves, J. (1999). The women's international sports movement: Local-global strategies and empowerment. *Women's Studies International Forum*, 22(5), 461-471.

- Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2021). When do women receive managerial support? The effects of gender congruence and the manager-employee relationship. *Public Management Review*, 25(1), 22-41.
- Heptazeler, O., & Onay, M. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Hovden, J. (2010). Female top leaders-prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 189-203.
- Hoye, R., Nicholson, M., Smith, A., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2006). *Sport management: Principles and applications*. Oxford UK: Elsevier.
- Işık, T., & Kılıçaslan, S. C. (2016). *Toplumsal cinsiyet ve efsaneden gerçeğe Türkiye' de kadın*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İmamoğlu, S. (2008). *Genç yetişkinlikte kişilerarası ilişkilerin cinsiyet, cinsiyet rolleri ve yalnızlık algısı açısından incelenmesi* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Kadın Olmak. (2016). <https://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/2663-is-ve-sosyal-guvenlik-hukukunda-kadin-olmak/> adresinden 1 Şubat 2023 tarihinde erişilmiştir.
- Jain, N., & Mukherji, S. (2010). The perception of glass ceiling in indian organizations: An exploratory study. *South Asian Journal of Management*, 17(1), 23-42.
- Kaçar, Ö. (2007). *Toplumsal cinsiyet ve kadının konumu: Türkiye' de yakın zamanlardaki değişimi anlamak* (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği [KASFAD]. (2023). *Sporda toplumsal cinsiyet eşitliği raporu*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi. [https://www.kasfad.org/wp-content/uploads/kasfad\\_14Mart-raporu.pdf](https://www.kasfad.org/wp-content/uploads/kasfad_14Mart-raporu.pdf) adresinden 15 Haziran 2023 tarihinde erişilmiştir.
- Kalafatoğlu, Y., & Torun, A. (2022). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller: Nitel bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40 (3), 633-658.
- Kandemiroğlu, A. G. (2019). *Kadınlara yönelik marka reklamlarında kadın kullanımı ile marka sadakati ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, F. M. (2011). *Spor örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engelleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaca-Çakınberk, A. (2011). *İşte kadın olmak* (1. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karakaya, H. (2018). Toplumsal cinsiyet algısı, din ve kadın. *Journal of Analytic Divinity*, 2(2), 36-62.

- Karakaya, Ş., & Reyhanoğlu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal of Politics, Economy and Management*, 3(1), 47-74.
- Karaküçük, S. (1998). Türkiye’ de spor yöneticilerinin eğitimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 357-383.
- Karaoğlan, R. (2016). *Kariyer engellerinden cam tavan sendromunun kadın yöneticiler açısından incelenmesi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, C. (2009). *Çalışma yaşamında kadın işgücü sorunları ve örgütlenme eğilimleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kıngır, S., & Şahin, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler içinde: Yönetici ve liderlik* (1. bs.). Ankara: Nobel Yayın.
- Kızıldağ, D. (2018). Yönetimde kadın sorunsalı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1-2), 48-69.
- Koca, C. (2006). Beden eğitimi ve spor alanında toplumsal cinsiyet ilişkileri. *Spor Bilimleri Dergisi*, 17(2), 86.
- Koca, C. (2011). Spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadınların temsili. *Spor Bilimleri Dergisi*, 22(1), 1-12.
- Koca, C. (2018). *Sporda toplumsal cinsiyet eşitliği haritalama ve izleme çalışması* (1. bs.). Ankara: CEİD Yayınları.
- Koca, C., & Öztürk, P. (2015). Gendered perceptions about female managers in turkish sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 381-406.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koparal, C. (2001). *Yönetim ve organizasyon içinde: Yönetim kavramı*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kördeve, M. K. (2017). Kadın çalışanların önündeki engel: Cam tavan sendromu. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Lauren, C. H., & Nefertiti, A. W. (2020). Sexism in professional sports: How women managers experience and survive sport organizational culture. *Sport Management Education Journal* 34,1, 64-76.
- Lockwood, N. (2004). *The glass ceiling: Domestic and international perspectives*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Mardin, N. B. (2000). *Sağlık sektöründe kadın*. Ankara: T.C. Başbakanlık, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research* (6. bs.). London: Sage Publications.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

- Megheirkouni, M., & Roomi, M. A. (2017). Women's leadership development in sport settings: Factors influencing the transformational learning experience of female managers. *European Journal of Training and Development*, 41(5), 467-484.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın.
- Nalbant, M. (2002). *Kamu çalışanlarının kadın yöneticilerde liderlik davranışlarını algılamaları ve bir anket çalışması* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Namlı, H. (2005). *Konya ve Elâzığ illerinde faaliyet gösteren amatör spor kulüpleri yöneticilerinin iş doyum düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). Konya Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.
- Nayeri, M. D., & Nayyeri, S. (2021). Assessing stereotyped attitudes toward women in managerial positions: The sports industry. *Quarterly Journal of Women Social and Psychological Studies*, 19(3), 12-20.
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), 195-214.
- Nicholson, L. (1994). Interpreting gender. *The University of Chicago Press Journals*, 20(1), 79-105.
- Oktaç, E., & Turan, A. (2018). Kamu yöneticilerinin yeni kamu yönetimi örgüt kültürünü ne ölçüde içselleştirdiklerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 479-512.
- Okutan, E., & Yılmaz, B. (2017). *Cam tavan sendromu ve kadınların kariyer engelleri: Mersin büyükşehir belediyesi örneği II*. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongre' sinde sunulmuş bildiri.
- Özdemir, S. B., & Serel, H. (2017). Türkiye' de kadın istihdamı ve ekonomik büyüme ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 145.
- Özguven, İ. E. (2004). *Görüşme ilke ve teknikleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özsoy, S. (2008). Türk spor medyasında kadın. *Spor Bilimleri Dergisi*, 19(4), 205.
- Öztaş, C., & Zengin, E. (2008). Yerel yönetimler ve spor. *Journal of Social Policy Conferences*, 55, 49-78.
- Pekel, E. (2019). Toplumsal cinsiyet rolleri ve kadının çalışma hayatındaki konumu. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 30-39.
- Pfister, G., & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*, 9(4), 229-243.
- Pilcher, J., & Whelehan, I. (2004). *50 key concepts in gender studies*. London: Sage.
- Polatçı, S. (2014). İş aile yayılımı ve ölçme aracının Türkçe' de geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 327-348.

- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nitel ve nicel yaklaşımlar* (D. Bayrak, B. Aslan & Z. Akyüz, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sağır, Z. (2021). *Kadın yöneticilerin kişisel anlatıları üzerinden spor yönetiminin tahlili: Türkiye örneği* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Sarı, Ü. (2013). Reklamlarda kadın objesinin kullanımı: Örnek olarak maccoffee strong-sert kadın reklamı. *Atatürk İletişim Dergisi*, 5, 85-104.
- Savaşkan, E. (2019). Kadın yöneticiler açısından toplumsal cinsiyet eşitsizliği üzerine kavramsal bir çalışma. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-23.
- Sayılan, F. (2014). Eğitimde toplumsal cinsiyet eşitliği. *Eleştirel Pedagoji*, 6(31), 17-23.
- Schoch, L., & Pape, M. (2022). Women in international sports governance: A gendered field approach. *EASS & ISSA World Congress of Sociology of Sport*, 7-10. Germany: Tübingen.
- Shakerifard, N., Sajjadi-Hezaveh, S. H., & Ashraf-Ganjooei, F. (2024). Explaining the managerial position of women in national and international sports levels. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 32-42.
- Shaw, S., & Hoerber, L. (2003). A strong man is direct and a direct woman is a bitch: Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 347-375.
- Sibson, R. (2010). I was banging my head against a brick wall: Exclusionary power and the gendering of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 24(4), 379-399.
- Sotiriadou, P., & Haan, D. (2019) Women and leadership: Advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 365-383.
- Spoor, J., & Hoye, R. (2013). Perceived support and women's intentions to stay at a sport organization. *British Journal of Management*, 25(3), 407-424.
- Stoller, R. J. (2020). *Sex and gender: The development of masculinity and femininity* (1. bs.). London: Routledge.
- Sunay, H. (2017). *Spor Yönetimi* (3. bs.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: What, Why and How?*. London: Sage Publications.
- şenel, Ö., & Yetim, A. (2001). Türkiye' de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 8-9.
- şimşek, H., & Yıldırım, A. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Taban, S., & Kar, M. (2008). *Kalkınma ekonomisi: Seçme konular* (1. bs.). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Taylor, E. A., Smith, A. B., Rode, C. R., & Hardin, R. (2017). Women don't know anything about sports: Contrapower harassment in the sport management classroom. *Sport Management Education Journal*, 11(2), 61-71.
- Tekeli, Ş. (1982). *Kadınlar ve siyasal toplumsal hayat* (1. bs.). İstanbul: Birikim Yayıncılık.
- Tekindal, M., & Uğuz-Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182.
- Terzioğlu, F., & Taşkın, L. (2008). Kadının toplumsal cinsiyet rolünün liderlik davranışlarına ve hemşirelik mesleğine yansımaları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2), 62-67.
- Tezcan, M. (2013). *Sosyolojik kuramlarda eğitim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Topgöl, S. (2016). İş ve aile yaşamı dengesizliğinin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(1), 217-231.
- Tortop, N. (1990). *Yönetim biliminin temel ilkeleri*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Trequatrini, R., Lardo, A., Cuzzo, B., & Manzari, A. (2024). Crisis management in sports enterprises: An analysis on the role of female top managers. P. Paoloni (Ed.), *In gender issues in the sustainable development era: Emerging evidence and future agenda* (pp. 313-329). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Tunç, S., & Özmen, A. (2016). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 97-119.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Ulutaş, Ç. Ü. (2009). Yoksulluğun kadınlaşması ve görünmeyen emek. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2(21), 25-40
- Üner, S. (2008). *Toplumsal cinsiyet eşitliği, kadına yönelik aile içi şiddetle mücadelede temel eğitim seti* (1. bs.). Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu.
- Valiente, C. (2020). The impact of gender quotas in sport management: The case of Spain. *Sport in Society*, 25(5), 1017-1034.
- Vatandaş, C. (2007). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı. *İstanbul Journal of Sociological Studies*, 35, 29-56.
- Watt, D. (2004). *Sports management and administration* (2. bs.). London: Routledge.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Office.

- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(3), 85-94.
- Yetim, A. (2005). *Sosyoloji ve spor*. İstanbul: Morpa.
- Yılmaz, T. (2013). *Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları İstanbul ili örneği araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü, İstanbul.
- Zeybekoğlu-Dündar, Ö. (2012). Toplumsal cinsiyet rollerinin televizyon reklamlarına yansımaları. *Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar*, 5(1), 121-136.





## **8. EKLER**

## Ek 1. Etik Kurul Belgesi



T.C.  
TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Genel Sekreterlik

Sayı : E-81614018-000-2200056754  
Konu : Etik Kurul Belgesi

31.12.2022

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Öğrencisi

"Kadın Spor Yöneticilerinin Mesleki Deneyimleri" adlı yüksek lisans tezi çalışmanız için gerekli olan Etik Kurul incelemesi Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılmış olup, çalışmanızda ait onay formu Ek'te gönderilmiştir.

Bilgilerinize sunulur.

Ek: Etik Kurul Formu (3 Sayfa)

Belge Doğrulama Kodu: 9D833FF

*Bu belge, güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.*

Belge Takip Adresi: <http://belge.trabzon.edu.tr/GRMS/Record/ConfirmationPageIndex>

Adres: Trabzon Üniversitesi Rektörlüğü, Seğirli Mah. Adnan Kahraman Bulvarı, 61325 - Akçağlar

Trabzon / TÜRKİYE

Telefon No: (0 442) 4551000

Faks No:

e-Posta:

İnternet Adresi:

Web Adresi: [trabzonuniv.edu.tr/belge\\_kurul](http://trabzonuniv.edu.tr/belge_kurul)

## Ek 1. Devamı

**T. C. TRABZON ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA ve YAYIN ETİK KURULU**  
**ONAY FORMU**

TARİH	29.12.2022	
SAYI	2022-12/3.24	
YER	Çevrimiçi	
KATILIMCILAR		Başkan Üye Üye Üye Üye Üye
<b>ARAŞTIRMA ÖNERİSİNİN İÇERİĞİNE YÖNELİK BİLGİLER</b>		
Araştırmanın Adı	Kadın Spor Yönetkilerinin Mesleki Deneyimleri	
Araştırmanın Türü	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans Tezi <input type="checkbox"/> Doktora Tezi <input type="checkbox"/> Bilimsel Araştırma (makale vb.)	

## Ek 1. Devamı

	yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Araştırma 2023 yılında Trabzon'da amatör ve profesyonel spor kulüpleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde en az beş yıl spor yöneticisi olarak görev kadın spor yöneticileri üzerinde gerçekleştirilecektir. Spor yöneticisi kadınların görevi icra etme, paydaşlarla iletişim ve etkileşimde bulunma, kurumu tanıma ve oradaki kültürü benimseyip içselleştirmek için en az beş yıl deneyim ölçütü olarak konulmuştur. Öncelikle amatör ve profesyonel spor kulüplerinde görev yapan kadın spor yöneticileri tespit edilecektir. Çalışma evreninde yer alan kişilerin sayısı tespit edildikten sonra amatör, profesyonel ve il müdürlüğünde spor yöneticisi olarak görev yapan spor yöneticileri üç gruptan (amatör, profesyonel ve il müdürlüğünde görev yapan) seçilecektir.
<b>Araştırmada Kullanılacak Veri Toplama Araçları</b>	Kadınların iş yaşantısındaki deneyimlerinin inceleneceği araştırmada araştırmacı görüşme tekniği yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmada kullanılacaktır. Spor yöneticisi kadınlarının iş yaşamındaki deneyimlerini feminist yaklaşıma dayalı olarak incelemek için yarı yapılandırılmış görüşme sorularının yer aldığı bir form hazırlanacaktır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmadan önce toplumsal cinsiyet ve spordatoplumsal cinsiyet ile ilgili alan yazın taranacak, araştırmanın amacına uygun görüşme soruları hazırlanacaktır. Ayrıca oluşturulacak kişisel bilgi formu ile katılımcılardan elde edilecek görüşmelerin açıklanması ve yorumlanması sağlanacaktır, kişisel bilgi formunda katılımcıların adı ve soyadı, yaş, eğitim, meslek, toplam çalışma süresi, yöneticilik pozisyonunda çalışma süresi, medeni hal, çocuk sahibi olma durumu ile ilgili bilgiler elde edilecektir.
<b>Kullanılacak biyolojik, eğitsel, psikolojik, teknik vb. tüm yöntemleri açıklayan etik ile ilgili özet</b>	Araştırmanın problem durumuna çözüm üretirken elde edilen görüşmeler transkript edilecek olup, içerik analizi tekniği ile analize tabi tutulacaktır. Katılımcıların görüşleri birkaç kez kelime okunarak analiz edilip, kodlar çıkarılacaktır. Bu oluşturulan kodlar, bir kod defterine yazılacaktır. Kodlardan birbirleriyle ilişkili olanlar birleştirilip, kodlar azaltılacaktır. Azaltılan bu kodlar anlam bakımından ilişkili olanlar daha geniş bir başlık olan kategori altında toplanacaktır. Buradan da en genel başlık olan temalar elde edilecektir. Araştırma süresince veri toplama aracının nasıl oluşturulduğunu, soruların konuyu açıklayabilecek kapsam geçerliği nasıl sağladığını, verilerin nasıl analiz edildiği açıklanacaktır. Ayrıca katılımcılardan elde edilen görüşlere yer verilerek, analizler neticesinde elde edilen bulguların geçerliği sağlanacaktır. Verilerin analizinde uzmanlar arası görüş birliğine bakılacaktır.

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından incelenen ve yukarıda detayları verilen araştırma önerisine yönelik Kurul Kararı aşağıda sunulmuştur.

Araştırma önerisi etik açıdan uygun bulunmuştur.	<input checked="" type="checkbox"/>
Araştırma önerisinin etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir. *	<input type="checkbox"/>
Araştırma önerisi etik açıdan uygun bulunmamıştır.*	<input type="checkbox"/>

\*: Gereksiz

**GEREKÇE:**

## Ek 2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Araştırma İzni



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Sayı : E-36592570-604.02-6658254

Konu : Araştırma İzni

### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Trabzon Üniversitesi Rektörlüğünün 21.12.2023 tarihli ve E-99699167-300-2300070336 sayılı yazısı.  
b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan "*Kadın Spor Yöneticilerinin Mesleki Deneyimleri*" başlıklı araştırma izni talebi, Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu araştırmanın ilgili kurumlarda yürütülmesi uygun bulunmuştur. Tüm araştırma uygulamaları ilgi (a) yazı ile başvuruyu gerçekleştiren **araştırmacılar tarafından** yürütülecek olup, anket vb. uygulamalar **kurum yetkilileri** tarafından yürütülmeyecektir. Kurum yetkilileri araştırmalara, gönüllülük esasına göre, katılımcı olarak destek verebileceklerdir. Buna göre;

a) Araştırma kapsamında veri toplama ile ilgili her türlü iş ve işlem ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı(lar) tarafından yürütülecektir. Araştırmacı(lar) tarafından araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması gerekmektedir. Ayrıca araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilecek bildiri, tez, makale ve benzeri yayınlarda Bakanlık ve Bakanlığa bağlı birimlerin isimlerinin verilmemesi, katılımcıların kurumsal aidiyetlerinin ve kimliklerinin tahmin edilmesine imkân verebilecek hiçbir paylaşımın yapılmaması gerekmektedir.

b) Araştırma sürecinin gözetim ve denetimi, ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede; (1) örneklemdaki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, (2) onay verilen araştırma faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, (3) araştırmanın uygulanması esnasında öncelikle kurum faaliyetlerinin aksatılmaması, (4) tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, (5) Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, (6) araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, (7) araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi ve (8) araştırmanın ilgi (b) Genelgeye uygun yürütülmesi hususlarında gerekli **gözetim ve denetim** ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğundadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Doğrulama Kodu: 58DF7171-74B6-4B6F-894E-789BF83FED0E Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/gsb-ebys>  
Örnek Mafuzesi Oruç Reis Caddesi No:13/A Altındağ/ANKARA  
Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99  
İnternet Adresi: [www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr)  
KEP Adresi: [genclikvesporbakanligi@tb01.kep.tr](mailto:genclikvesporbakanligi@tb01.kep.tr)

## Ek 2. Devamı

Ek: Onaylanmış Soru Formu (2 Sayfa)

Dağıtım:

Trabzon Üniversitesi Rektörlüğüne  
TRABZON GENÇLİK VE SPOR İL.  
MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 58DF7171-74B6-4B6F-894E-799BF83FED0E  
Örnek Mahallesi Oruç Reis Caddesi No:13/A Altındağ/ANKARA  
Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99  
İnternet Adresi: [www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr)  
KEP Adresi : [genclikvesporbuketligi@b001.kep.tr](mailto:genclikvesporbuketligi@b001.kep.tr)

Doğrulama Adresi: <http://www.turkiye.gov.tr/gsb-ebys>

Bilgi için: Zeha ÇINAR  
Bilgisayar İşlemci



## Ek 2. Devamı

### Görüşme Soruları

Değerli katılımcı;

Görüşme teklifimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce sizi çalışmanın amacı hakkında bilgilendirmek istiyorum. Bu çalışmanın amacı, sizlerin mesleğinizde karşılaştığınız deneyimlere yönelik görüşlerinizi tespit etmektir.

1. Spor yönetimi pozisyonlarında kadın temsiline yeterli sayıda olup olmadığına ilişkin görüşleriniz nelerdir?
2. Kadınların spor yöneticiliği pozisyonlarındaki başarısına ilişkin görüşleriniz nelerdir?
3. Spor yöneticisi kadın ve erkeklerin yaşayabileceği deneyimler konusunda neler söyleyebilirsiniz?
4. Kadınlık, annelik, eş olma faktörlerinin kadınların yöneticilik performansına etkileri nasıldır?
5. Kadınların spor yöneticisi olmalarındaki engeller/güçlüklerle ilişkin görüşleriniz nedir?
6. Kadın spor yöneticilerin karşılaştıkları engelleri aşmaya yönelik önerileriniz nelerdir?
7. Sporda yönetim pozisyonunda yükselmeye fırsat eşitliği hakkındaki görüşleriniz nedir?
8. Fırsat eşitliği hakkındaki önerileriniz nelerdir?

**Ek 2. Devamı****Görüşmeye Katılan Katılımcıların Kişisel Bilgileri**

Katılımcı Yaşı:

Katılımcının Medeni Durumu:

Çocuk Sayısı:

Katılımcı Öğrenim Durumu:

Katılımcının Mesleği:

Hizmet Yılı:

Yönetici Olarak Çalışma Yılı:

Görüşme Yapılan Mekan:

Görüşme Yapılan Tarih:

Görüşme Saati:



### Ek 3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Değerli katılımcı;

Görüşme teklifimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce sizi çalışmanın amacı hakkında bilgilendirmek istiyorum. Bu çalışmanın amacı, sizlerin mesleğinizde karşılaştığınız deneyimlere yönelik görüşlerinizi tespit etmektir.

1. Spor yönetimi pozisyonlarında kadın temsiline yeterli sayıda olup olmadığına ilişkin görüşleriniz nelerdir?
2. Kadınların spor yöneticiliği pozisyonlarındaki başarısına ilişkin görüşleriniz nelerdir?
3. Spor yöneticisi kadın ve erkeklerin yaşayabileceği deneyimler konusunda neler söyleyebilirsiniz?
4. Kadınlık, annelik, eş olma faktörlerinin kadınların yöneticilik performansına etkileri nasıldır?
5. Kadınların spor yöneticisi olmalarındaki engeller/güçlüklere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
6. Kadın spor yöneticilerin karşılaştıkları engelleri aşmaya yönelik önerileriniz nelerdir?
7. Sporda yönetim pozisyonunda yükselmeye fırsat eşitliği hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
8. Fırsat eşitliği hakkındaki önerileriniz nelerdir?
9. Eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

Trabzon Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Ek 4. Kişisel Bilgi Formu**

Katılımcı Yaşı :

Katılımcının Medeni Durumu :

Çocuk Sayısı :

Katılımcı Öğrenim Durumu :

Katılımcının Mesleği :

Hizmet Yılı :

Yönetici Olarak Çalışma Yılı :

Görüşme Yapılan Mekân :

Görüşme Yapılan Tarih :

Görüşme Saati :

Trabzon Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## 9. ÖZ GEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ

Sırasıyla Mehmet Akif Ersoy İlkokulu-Ortaokulu ve İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde okudu. 2017 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümüne yerleşti ve 2021 yılında mezun oldu. 2021 yılında Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimine başladı. 2022 yılında Trabzon Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Pedagojik Formasyon Eğitimi Sertifikası Programı'nda (Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği) ilgili yönetmelikler gereği öğrenimini tamamladı.

