

Spor Kurumlarının Yönetim Kademelerinde Kadınların Temsili

Women Representation in Managerial Positions of Sport Organisation

Araştırma Makalesi

Canan KOCA

Hacettepe Üniversitesi, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, Ankara

ÖZ

Bu araştırmanın iki temel amacı vardır: 1) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) ve Spor Federasyonlarının yönetim kademelerinin cinsiyete göre dağılımının incelenmesi ve 2) GSGM ve Spor Federasyonlarında görev yapan çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumunun belirlenmesi. GSGM merkez teşkilatında ve Ankara'da merkezleri bulunan Spor Federasyonlarında görev yapan 111 kadın ve 157 erkek toplam 268 kişi araştırmaya katılmıştır. Katılımcıların, kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla "Kadın Yöneticiye Yönelik Tutum Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonuçları kadınların GSGM'de orta ve üst düzey yöneticilerin %4.3'ünü, Spor Federasyonlarında %4.2'sini oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca MANOVA sonuçları, cinsiyetin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarına etkisinin anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir (Hotelling'sT²=0.317; F₍₂₋₂₆₅₎=42.05; p<.01). Kadınların "Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları" alt ölçek puanları (F₍₁₋₂₆₈₎=59.60; p<.01) ve "Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerine Yönelik Tutum" alt ölçek puanları

ABSTRACT

This study has two purposes: 1) to examine gender ratio in management positions of the GSGM and Sport Federations and 2) to determine the attitudes toward women managers of the GSGM and Sport Federations's workers. 111 women and 157 men who were working at the GSGM and Sport Federations were participated in the study. "Attitudes toward Women as Managers Scale" was conducted to determine participants' attitudes toward women managers. The findings of the study demonstrate that women consists of 4.3% of middle and high level management positions in the GSGM and 4.2% of Sport Federations. Besides, MANOVA yielded overall gender main effect on the attitudes towards women's work roles and women managers (Hotelling'sT²=0.317; F₍₂₋₂₆₅₎=42.05; p<.01). On the other hand, male workers scored lower than female workers on the Gender Role Stereotypes (F₍₁₋₂₆₈₎=59.60; p<.01) and the Attitudes towards Women's Career Advancement (F₍₁₋₂₆₈₎=57.35; p<.01) subscales of the WAMS. As a conclusion, there are very few women managers in the GSGM and Sport

($F_{(1-268)}=57.35$; $p<.01$) arasında kadınların lehine bir fark vardır. Sonuç olarak GSGM ve Spor Federasyonlarının yönetici kademelerinde çok az sayıda kadın yer almakla birlikte, bu kurumlarda görev yapan kadın çalışanlar erkek çalışanlara kıyasla kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutuma sahiptirler.

Anahtar Kelimeler

Kadın yönetici, Spor kurumu, Toplumsal cinsiyet

Federations and female workers held more positive attitudes towards women as managers than male workers.

Key Words

Women manager, Sport organization, Gender

GİRİŞ

Sporda cinsiyetler arası eşitliğin temelini, spor ortamında mevcut olan fırsatlardan kadınlarla erkeklerin eşit yararlanma olanaklarının varlığı oluşturmaktadır. Spor fırsatlarından eşit yararlanma, spordan sorumlu kurumların birimlerinde ve özellikle karar alma süreçlerinde kadın ve erkeğin eşit temsiliyetlerinin bulunması ile yakından ilişkilidir. Kadınların spor kurumlarında karar alma süreçlerine eşit katılımı sadece spor da eşitlik talebi olmakla kalmayıp, aynı zamanda kadının özelde spor ortamında genelde toplumda konumunun geliştirilmesinin gerekli bir koşuludur. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışı etrafında şekillenen araştırmalarda hedef; toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin ortadan kaldırılması, yöneticilik konumlarında yer alan kadınlara yönelik olumlu tutumların geliştirilmesi ve kadınların kendisine yüklenen kadınlık kimliklerinden kurtulup erkek alanlarında eşit koşullarda var olabilmeleridir.

Spor görünür olma özelliği ve yaşamın diğer alanlarından (ekonomi, politika ve siyaset gibi) ayrı olduğu düşüncesi ve sportif etkinliğin görece gönüllülüğü nedeniyle, erkek üstünlüğü ideolojisinin yeniden üretilmesinde önemli bir toplumsal alan olarak kabul edilmektedir (Willis, 1992). Yurtdışında (Cole, 1993; Hall, 1996; Messner, 1994) ve yurtiçinde (Koca ve Bulgu, 2005; Koca ve Aşçı, 2005; Yaprak ve Amman, 2006) yapılan araştırmalarda, spor deneyiminde beden ve fiziksel performansın üst düzeyde önemli olması, spor ortamını toplumsal cinsiyet ideolojilerinin yapılandığı ve doğrulandığı güçlü bir ortam haline getirdiği ileri sürülmektedir. Spor-fiziksel performans ve erkeklik arasın-

da kurulan bu ilişki ve söylemler spor kurumlarının kültürlerini de etkilemektedir. Bu nedenle spor kurumları sıklıkla geleneksel toplumsal cinsiyet rollerini ve erkek egemenliğini yeniden üreten yerler olarak görülmektedir. (Claringbould ve Knoppers, 2008; Messner ve Sabo 1990; Shaw, 2006; Shaw ve Hoeber 2003).

Kadınların spor kurumlarında temsili spor kurumlarının kültürel yapıları kadar kadınların toplumdaki konumları ile de yakından ilgilidir. Bu bağlamda, bu makalede öncelikle Türkiye'de ve dünyada kadınların yönetim kademelerinde temsiline yönelik bilgiler sunulmakta daha sonra spor kurumlarında görev yapan çalışanların kadın yöneticiye yönelik tutumları incelenmektedir.

Türkiye'de ve Dünyada Kadınların Yönetim Kademelerinde Temsili

Türkiye'de son yıllarda kadınların toplumsal konumunu güçlendirmeye yönelik yasal düzenlemeler ve sivil girişimler bulunmakla beraber, veriler Türkiye'de kadın ve erkek arasında büyük bir uçurum olduğunu göstermektedir. 2008 yılında Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu (Global Gender Gap Report), 130 ülkede kadınlarla erkekler arasında dört kritik alandaki eşitsizliği gözler önüne sermektedir: Ekonomik katılım ve ekonomik fırsatlar, politik güçlenme, eğitime erişme ve sağlık (Dünya Ekonomik Forum, 2008). 123. sırada yer alan Türkiye, toplumsal cinsiyet uçurumunun en derin olduğu ülkelerden biridir. Ekonomik katılım ve fırsatlar alanında ise 130 ülke arasında 124. sıradadır.

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre, 1988 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %34.3 iken, bu oran 2006 yılında %24.9'a düşmüştür. Ayrıca 1988 yılında %30.2 olan kadınların işgücü içindeki payı, 2006 yılına gelindiğinde %26.2'ye gerilemiştir (TÜİK, 2007). Erkeklerin işgücü içindeki payı ise 1988'de %70'den 2006 yılında %74'e yükselmiştir (TÜİK, 2007). Kadınların işgücüne katılımı Avrupa Birliği ülkelerinde 2006 yılında %57 iken ve bu oranın 2010 yılında %60 olması hedeflenmiş iken, Türkiye'de 2006 yılında %24.9 olması, alarm verici bir durum olarak nitelendirilmiş ve sözü edilen iyimserlik hali yerini kaygıya bırakmıştır (TÜSİAD ve KAGİDER Rapor, 2008: 115).

Çalışma yaşamında kadının konumunu araştıran ülkemizde ve yurt dışında yapılan araştırmalarda (Ansal, 1996; Growe ve Montgomery, 2000; Kuzgun ve Sevim, 2004; Meyerson ve Kolb, 2000; Özkan ve Lajunen, 2005; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002; Sevim, 2006; Woodward ve Özbilgin, 1999), çalışma yaşamında kadının ve erkeğin karşılıklı konumlarının belirlenmesinde toplumsal cinsiyetin önemi vurgulanmaktadır. Bu araştırmalarda kadınların özellikle yönetim kademelerinde yer alabilmek için çok çeşitli engellerle karşılaştıkları ileri sürülmektedir.

Kadınların ev ve çalışma yaşamını uyumlaştırabilmelerine yardımcı kurumsal düzenlemelerin sınırlılığı, aile içinde ataerkil iş bölümü ve kadından beklenen görevler, kocanın yaklaşımı ve bunun yanında erkeklere tanınan ayrıcalık, işin yarattığı baskı, kadınların kendilerini geliştirme fırsatlarından (hizmet içi eğitimler, seminerler gibi) daha az yararlanabilmeleri, kamu kuruluşlarındaki yükselmelerde liyakatdan ziyade siyasi yandaşlığın ve kayırmacılığın bir ölçüt olarak kullanılması ve erkeklere öncelik verilmesini onaylayan erkek taraflı bakış açısı, yönetim kademelerinde görev yapan kadın sayısının azlığının nedenlerinden bazılarıdır (Akçamete, 2004; Atabek, 1994; Growe ve Montgomery, 2000; Kabasakal, 1998; Kuzgun ve Sevim, 2004; Özkaplan ve Serdaroğlu, 2004; Özsoy 1993).

Kadınların kariyer gelişimi konulu araştırmalarda bireysel ve durumsal etkenlerin önemi belirtilmektedir (örn. Tharenou ve Conroy, 1994). Bi-

reysel etkenler şunlardır: kadınların kariyer ilerlemesine yönelik tutumları, iş ile ilişkili demografik bilgiler ve erken sosyalleşme. Durumsal etkenler iki sınıfta ele alınmaktadır: İş durumu (örn. kurum kültürü ve kurum kültürü ile ilgili uygulamalar) ve ev içi durumu (örn. eş desteği ve aile sorumlulukları). İş durumu boyutunda, Adler (1993) erkek egemen kurum kültürünün kadınların başarısına bir engel olduğunu ileri sürmektedir. Bu durum, bir bakıma kadınların, "eski erkekler ağına" girmenin çok zor olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır (Davidson ve Cooper, 1992; Marshall, 1984). İşin yarattığı baskı, aile sorumlulukları, kocanın yaklaşımı gibi ev içi durumlar da kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde büyük rol oynamakta (Growe ve Montgomery, 2000; Kuzgun ve Sevim, 2004) ve kadınlar evlendiklerinde ve çocuk sahibi olduklarında kariyerlerinde daha çok sorun yaşamaktadırlar (King ve diğ., 1995; Ragins ve Sundstrom, 1989).

İş durumu etkenlerinden birisi olan kurumsal kültürün bir parçası, kurum çalışanlarının yönetimdeki kadınlara yönelik tutumlarıdır. Türkiye'de eğitim ve bankacılık gibi farklı kesimlerde çalışan kadın yöneticiler ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda, kadınların yöneticilik konumlarındaki sayılarının işgücündeki istihdam oranlarıyla kıyaslandığında çok düşük olduğu ve kadın yöneticilere yönelik olumsuz bir tutum olduğu ortaya çıkmıştır (Aycan, 2004; Burke, ve diğ., 2006; Çelikten, 2005; Güney ve diğ., 2006; 1994; Kuzgun ve Sevim, 2004; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002; Sevim, 2006; Woodward ve Özbilgin, 1999). Ayrıca, araştırmalar erkeklerin kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumları olduğunu ortaya koymuştur (Adeyemi-Bello ve Tomkiewicz, 1996; Beydoğan, 2001; Koca ve diğ., 2011; Owen ve Todor, 1993).

Spor Kurumlarının Yönetim

Kademelerinde Kadının Temsili

1980'lerin başında spor kurumlarının toplumsal yapısı, toplumsal cinsiyet yaklaşımı ile incelenmeye başlanmış ve bu kurumlarda kadın ve erkeğin konumlarının çok farklı olduğu gözlenmiştir. Araştırmalar spor kurumlarında üst düzey yöneticilik konumlarında erkeklerden çok

daha az kadın olduğunu göstermektedir (Acosta ve Carpenter, 2000; Hall ve diğ., 1990; Hovden, 2000; Inglis ve diğ., 2000).

Spor kurumlarında yönetim kademelerinde kadınların temsil oranındaki eşitsizliklerin nedenleri özellikle 2000'li yılların önemli araştırma konularının başında gelmektedir. Örneğin, Shaw ve Hoerber (2003)'ün yaptığı çalışmada yüksek kademedeki spor yöneticisi kadınların sayısının azlığının nedenleri araştırılmıştır. Araştırmada kurumsal belgeler, kurum politikası, mektuplar, toplantı süreleri, broşürler ve kurumun geçmişleri incelenmiş ve 35 kurum üyesi (ücretli çalışanlar ve gönüllüler) ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda kadınların yumuşak yüzlü olmalarının, "iş adamı" kalıbının iş hayatına yerleşmiş olmasının ve çocuk doğurmak ve çocuk bakımı gibi etkenlerin kadınların kariyerlerinde ilerlemesinde engel olabildiği bulunmuştur. Aitchison (2005) da yakın tarihte araştırmasında düşük maaşı, yetersiz çocuk bakımını, aile çatışmalarını ve kadınların kariyer planlama sürecinde yüksek amaçlarının olmamasını kadınların spor kurumlarının yönetim kademelerinde az sayıda yer almalarının nedenleri olarak bulmuştur. Ayrıca araştırmasının sonucunda, serbest zaman yönetiminde kadınların ayrımcılığa ve tacize uğramasında dört bakış açısının var olduğuna da işaret etmiştir. Bunlar; iş koşullarının erkek ve kadınlar için eşitsiz değerlendirilmesi, ev ile ilgili sorumluluklar, kadınların yönetici olarak olumsuz algılanması, cinsiyetçi dil kullanımı ve erkek meslektaşların davranışlarıdır.

Uluslararası, ulusal ve bölgesel düzeyde sporu düzenleyen ve denetleyen kurumların örgüt kültürleri, çok güçlü erkeklik kültürünü içermektedir (Shaw 2006; Shaw ve Hoerber 2003). Bu çalışmada erkeklik kültürü, yarışmacılık, saldırganlık ve girişimcilik gibi erkeksi olarak tanımlanan özelliklere sahip bireylerin, iş ortamında başarılı olduğunu ileri süren kültürü tanımlamak için kullanılmıştır. Bazı araştırmacılar, erkeksi kültürün hakim olduğu örgüt kültürlerini; hiyerarşik bir otorite, bağımsızlık, otokratik liderlik tarzları ve yukarıdan aşağıya iletişim (örn. Helgesen, 1990; Klenke, 1996; Maier, 1999; Marshall, 1993) ve kadınların kariyer gelişimine yönelik engellerin varlığı (örn. Dainty

ve Lingard, 2006; Dainty ve diğ., 2000; Marshall, 1993; Simpson, 1998) gibi özelliklerle tanımlamaktadırlar. Bu özellikler sayısal ve kültürel olarak erkekliğin egemen olduğu üst düzey yöneticilik için geçerlidir (Hearn, 1999; Kerfoot ve Knights, 1998). Üst düzey yöneticilik, belirli tipteki erkeklik ile ilişkilendirilen beceriler, beklentiler, davranışlar ve tutumlar tarafından kurgulanmaktadır (Collinson ve Hearn, 1996). Örneğin, Shaw ve Hoerber (2003) İngiliz ulusal spor kurumlarında, üst düzey yöneticilik rollerinin erkeklik ve erkekler ile ilişkili söylemler tarafından şekillendiğini ve bu söylemlerin spor kurumlarında çok fazla değer gördüğünü, tersine kadınlık ve kadınlar ile ilgili söylemlerin spor kurumlarında değerli görülmediğini gözlemişlerdir.

Son yıllarda ülkemizde spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadınların konumuna yönelik araştırmalarda bir artış gözlenmektedir (Arslan, 2007, Karakılıç ve diğ., 2008; Koca ve diğ., 2011; Sofuoğlu, 2006). Spor Federasyonlarının yönetim kademelerinde az sayıda kadın olmasının nedenleri olarak kadınların cinsiyetleri (kadın olmaları) (%46.6) gösterilmiştir (Sofuoğlu, 2006). Karakılıç ve diğ. (2008)'nin araştırma sonuçları orta-düzyer yönetim mevkileri için gerekli olan yönetimsel beceriler ile erkek özellikleri arasında benzerlik olduğunu, yöneticilik eğitimi sonucunda değişmekle birlikte aday spor yöneticileri arasında yönetimsel beceriler bakımından cinsiyete-özgü kalıpların korunduğunu göstermektedir. Koca ve diğ. (2011)'nin araştırmaları sonucunda, GSGM'de görev yapan kadın ve erkek çalışanın kadının çalışmasına ve kadın yöneticilere yönelik olumlu bir tutuma sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu araştırmadan elde edilen bir başka bulgu da, GSGM'de görev yapan erkek çalışanın daha geleneksel toplumsal cinsiyet kalıp yargılarını benimsemekte ve kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini desteklememekte olduklarıdır. Sonuç olarak ülkemizde yapılan bu araştırmalar, kadınların spor kurumlarının yönetim kademelerinde yer alabilmelerinde toplumsal cinsiyetin önemli olduğunu göstermektedir.

Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Birliği olmak üzere birçok uluslararası kuruluşun yasalarında ve kabul ettikleri

sözleşmelerinde, çalışma yaşamında kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesi ve kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasına dair hükümler yer almaktadır. Avrupa Birliği istihdam politikalarına ve Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde olan Türkiye'de, çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi boyutunda kadın çalışanlara yönelik hukuki düzenlemelerin gelişimi ile ilgili olarak devlet ve sivil toplum kuruluşlarında çeşitli projeler yürütülmektedir. Toplumsal kurumların önemli bir parçası olan spor kurumları, henüz bu projelerde ve akademik araştırmalarda yer almamakta, kadın-erkek eşitliği tartışmalarında bu kurumlar ihmal edilmektedir. Dünyanın çeşitli ülkelerinde kadınların spor kurumlarının karar alma mekanizmalarında yeterince temsil edilmelerini sağlayacak destek politikalar oluşturulmakta; "cinslerarası eşitlik" ve "pozitif ayrımcılık" kavramları, hem yasal düzlemde hem de kurumsal düzlemde uygulamaya geçirilmektedir. Fakat, Türkiye'de, politikardan önce spor kurumlarında kadının konumu ve yöneticilik kademelerinde kadınların temsiline yönelik verilere ihtiyaç vardır. Bu projenin öncelikli amaçlarından birisi de Türkiye'de spor kurumlarının yönetim kademelerindeki kadınların konumları hususundaki boşluğu doldurmaktır. Bu doğrultuda çalışmanın iki temel amacı vardır:

1. GSGM ve Spor Federasyonlarının yönetim kademelerinin cinsiyete göre dağılımının belirlenmesi.
2. GSGM ve Spor Federasyonlarında görev yapan çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının belirlenmesi.

YÖNTEM

Bu araştırma Türkiye'de spor kurumlarında kadının konumunu toplumsal cinsiyet yaklaşımıyla inceleyen geniş kapsamlı bir projenin parçasıdır. Bu makalede, nicel ve nitel verilerin yer aldığı bu projenin nicel verileri sunulmuştur.

Katılımcılar: GSGM merkez teşkilatında ve Ankara'da merkezleri bulunan Spor Federasyonlarında görev yapan 111 kadın ($\bar{X}_{\text{yaş}} = 36.47, Ss=8.08$) ve 157 erkek ($\bar{X}_{\text{yaş}} = 39.75, Ss=9.97$) toplam 268 kişi araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır.

Bütün katılımcılar araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde kurumlarda tam zamanlı olarak görev yapmaktadırlar. Katılımcılarla ilgili sosyodemografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu üniversite mezunudur (%68.70 kadın ve %65.88 erkek) ve yarısından çoğu evlidir (%55.56 kadın ve %63.10 erkek).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM):

Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren, katma bütçeli ve tüzel kişiliği bulunan bir kuruluş olan (www.gsgm.gov.tr) GSGM Türkiye'nin en büyük gençlik ve spor örgütüdür. GSGM anayasanın 57. maddesi ("Devlet her yaştaki kişiye spor yaptırmak mecburiyetindedir") ve 3289 sayılı GSGM Kanunu doğrultusunda, 81 ilde il müdürlükleri ve ilçe müdürlükleri kurmakta, gençlik merkezleri oluşturarak bireylerin spora katılımını sağlamaktadır.

Spor Federasyonları: Çalışmanın gerçekleştirildiği 2010 yılında GSGM'ye bağlı toplam 59 federasyon bulunmaktadır. Özerk olan federasyonlar; organları genel kurulu tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan federasyonlardır. Türkiye'de federasyonlar 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanununun 7. maddesine istinaden kurulan, temsil ettikleri spor dalı veya dallarının en yetkili kuruluşudur. Federasyonlar yurt içi ve yurt dışındaki ilgili kurum ve kuruluşlarla, spor ortamı meydana getirilmesi ve geliştirilmesi için, işbirliği ve çalışma içine girerek her türlü tedbiri alırlar.

Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu: GSGM ve Spor Federasyonlarında görev yapan kadın ve erkek çalışanın oranlarının belirlenmesi ve bu oranların çeşitli etkenlere (birim, görev, sosyo-demografik veriler, işe alınma, terfi, maaş vb.) göre karşılaştırılması amacıyla bir bilgi formu geliştirilmiştir. Ayrıca, katılımcıların kendi kurumlarında kadınların konumu ve kadın-erkek eşitliği düzeyi (işe alınma, atama vb.) hakkında düşüncelerini belirlemeye yönelik sorular da bulunmaktadır. Bu soruların hazırlanmasında kadın yöneticiler ve toplumsal cinsiyet eşitliği konulu araştırmalardan yararlanılmıştır (örn., Anafarta,

Tablo 1. Katılımcıların sosyodemografik bilgileri

Eğitim Durumu	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İlkokul	-	-	3	1.76	3	1.05
Ortaokul	-	-	2	1.18	2	0.70
Lise	19	16.52	34	20	53	18.60
Üniversite	79	68.70	112	65.88	191	67.02
Yüksek Lisans	15	13.04	14	8.23	29	10.17
Doktora	2	1.74	5	2.95	7	2.46
Medeni Hal						
Evli	64	55.65	106	63.10	170	60.07
Eşi Ölmüş	3	2.61	2	1.19	5	1.77
Boşanmış	5	4.35	3	1.79	8	2.83
Bekar	43	37.39	57	33.91	100	35.33

ve diğ., 2008; Buckmaster, 2007; Hovden, 2000; Karaman, 2006).

Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği (Petters ve diğ., 1974): Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği bu araştırmada kadın yöneticilere yönelik tutumu belirlemek için kullanılmıştır. 20 maddeden ve iki alt boyuttan oluşan ölçek Likert tipindedir. Ölçekten elde edilen yüksek puan; kadının yönetici olmasına yönelik olumlu tutumu göstermektedir. Anketin iki alt ölçeği bulunmaktadır. İlk alt ölçek, Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları başlıklı olup, kadının işini ve aile sorumluluklarını bir arada yürütebilmesiyle ilgili maddeleri içermektedir. İkinci alt ölçek ise iş yaşamında toplumun kadını kilit karar verici olarak algılamasına yönelik maddeleri içeren Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerine Yönelik Tutum başlıklıdır (Eker, 1989). Anketin Türk toplumu için geçerlik ve güvenilirliği Eker (1989) tarafından yapılmış ve yeterli iç tutarlılığa sahip olduğu bulunmuştur (Cronbach's alpha=.87). Aynı ölçeğin geçerlik çalışması 2004 yılında Aycan tarafından tekrar araştırılmıştır. Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargılar alt ölçeği için iç tutarlık katsayısı .75 ve Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerine Yönelik Tutum alt ölçeği iç tutarlık katsayısı .89 bulunmuştur.

Verilerin Toplanması: GSGM ve Spor Federasyonlarında araştırmacının yapılmasıyla ilgili gerekli izinler alındıktan sonra, anketler proje elemanları tarafından GSGM merkez teşkilatında ve Spor Federasyonlarının Ankara merkezlerinde görev yapan kadın ve erkek çalışanlara doldurularak toplanmıştır. Dağıtılan 460 anketten 294'ü geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden, eksiksiz olarak doldurulan 268 anket araştırmaya dahil edilmiştir.

Verilerin Analizi: Betimsel istatistiklerin yanı sıra, GSGM ve Spor Federasyonlarında görev yapan kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını sınamak için çok değişkenli ANOVA (MANOVA) yapılmıştır.

BULGULAR

1. GSGM ve Spor Federasyonlarının Yönetim Kademelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 2'de GSGM'de görev yapan çalışanların cinsiyete göre dağılımı sunulmuştur. Toplam çalışanların, %87.8'ini erkekler oluştururken, %12.2'sini kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 3'te GSGM'de yönetim kademelerinin cinsiyete göre dağılımı sunulmaktadır. GSGM'de

Tablo 2. GSGM'de görev yapan personelin cinsiyet dağılımı

Kadın		Erkek		Toplam	
N	%	n	%	N	%
656	12.2	4728	87.8	5384	100

Tablo 3. GSGM yönetim kademelerinin cinsiyete göre dağılımı

Yönetim kademeleri	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Genel Müdür	-	-	1	100	1	100
Genel Müdür Yardımcısı	-	-	4	100	4	100
Şube Müdürü	1	5.6	17	94.4	18	100
Toplam	1	4.3	22	95.7	23	100

orta düzey yönetici olarak tanımlayabileceğimiz şube müdürü konumunda yalnızca bir kadın görev yapmaktadır. Başka bir ifadeyle toplam yöneticilerin %4.3'ü kadındır.

Spor Federasyonlarında yönetim kademelerinin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, bir Federasyonun Başkanlığı görevinin kadın tarafından yürütüldüğü (%1.6), 161 Federasyon Başkan Yardımcısının 8'inin kadın olduğu (%4.7), 56 Genel Sekreterin 4'ünün kadın olduğu (%6.7) ve toplam 650 yönetim kurulu üyesinin 28'inin kadın olduğu (%4.1) görülmektedir. Spor Federasyonlarındaki toplam üst ve orta düzey yönetim kademelerinin % 4.2'sini kadınlar oluşturmaktadır (Tablo 4).

Tablo 5'de çalışanlara göre GSGM ve Spor Federasyonlarının yönetim kademelerinde az sayı-

da kadın bulunmasının nedenleri sunulmuştur. İlk iki neden kadın ve erkek çalışan için aynıdır: "Kadınlara desteğin az olması" (Kadın: %26.86; Erkek: %26.11) ve "Aile sorumluluklarının olması" (Kadın: %18.65; Erkek: %15.29). Spor kurumlarında az sayıda kadın yönetici olmasının üçüncü nedeni kadın çalışanlara göre "Kadın olmaları" (%10.82) iken erkek çalışanlara göre "Kadınların ilgisizliği"dir (%12.31).

2. GSGM ve Spor Federasyonlarında Görev Yapan Çalışanların Kadın Yöneticiye Yönelik Tutumları

Cinsiyetin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği puanlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan MANOVA sonuçları, kadın yöneticilere yö-

Tablo 4. Spor Federasyonlarının yönetim kademelerinin cinsiyete göre dağılımı

Yönetim kademeleri	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Başkan	1	1.6	59	98.4	60	100
Başkan Yardımcısı	8	4.7	161	95.3	169	100
Genel Sekreter	4	6.7	56	93.3	60	100
Yönetim Kurulu Üyeleri	28	4.1	650	95.9	678	100
Toplam	41	4.2	926	95.8	967	100

Tablo 5. GSGM ve Spor Federasyonlarında görev yapan çalışanlara göre kurumlarında az sayıda kadın yönetici bulunmasının nedenleri

Az sayıda yönetici kadın olmasının nedenleri	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Kadınlara desteğin yetersiz olması	72	26.86	70	26.11	142	52.98
Aile sorumluluklarının olması	50	18.65	41	15.29	91	33.95
Kadınların ilgisizliği	18	6.71	33	12.31	51	19.02
Kadın olmaları	29	10.82	18	6.71	47	17.53
Erkeklerin kadınlardan daha çok deneyimi olması	16	5.97	27	10.07	43	16.04
Profesyonel yaşamın ağır olması	16	5.97	27	10.07	43	16.04
Düzensiz çalışma saatleri	21	7.83	17	6.34	38	14.17
Örnek alacakları rol modellerinin olmaması	16	5.97	17	6.34	33	12.31
Erkeklerin beceri düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olması	2	0.74	20	7.42	22	8.20

nelik tutum puanlarına cinsiyetin etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Hotelling's $T^2=0.317$; $F_{(2-265)}=42.05$; $p<.01$). Takip eden analiz sonuçlarına göre, kadın çalışanların Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları alt ölçeği puanları ($F_{(1-268)}=59.60$; $p<.01$) ve Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerine Yönelik Tutum alt ölçeği puanları ($F_{(1-268)}=57.35$; $p<.01$) erkek çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 6'da GSGM ve Spor Federasyonlarında görev yapan kadın ve erkek çalışanların, Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Kadın Yöneticilere yönelik Tutum Ölçeğinin Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları alt ölçeği puanlarına bakıldığında;

kadın çalışanların ortalama puanı $3.89\pm.56$ iken, erkek çalışanların ortalama puanının $3.28\pm.67$ olduğu görülmektedir. Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerine Yönelik Tutum alt ölçek puanlarına bakıldığında; kadın çalışanların ortalama puanı $4.27\pm.65$ iken, erkek çalışanların ortalama puanının $3.61\pm.73$ olduğu görülmektedir (Tablo 6). Başka bir ifadeyle kadın çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları erkek çalışanlardan daha olumludur.

TARTIŞMA

Araştırmanın birinci amacını oluşturan GSGM ve Spor Federasyonlarının yönetim kademesinin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, üst

Tablo 6. GSGM ve Spor Federasyonlarında görev yapan kadın ve erkek çalışanın Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum ölçeği alt ölçek puanlarının karşılaştırılması

Değişkenler	Kadın (n=111)		Erkek (n=147)		Toplam (n=268)	
	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları	3.89	.56	3.28	.67	3.53	.70
Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerine Yönelik Tutum	4.27	.65	3.61	.73	3.89	.77

ve orta düzey yöneticilik kademelerinde görev yapan kadınların çok az olduğu görülmektedir. GSGM'de üst düzey yönetici kademelerinin hepsinde erkekler bulunurken, spor federasyonlarında sadece bir kadın başkan bulunmaktadır. Hem kadın hem de erkek katılımcılara göre; kurumlarında yöneticilik kademelerinde az sayıda kadın olmasının nedenleri arasında ilk iki sırayı kadınlara desteğin az olması ve kadınların aile sorumluluklarının olması almaktadır.

Araştırmalar, Türkiye'de yönetim kademelerinde kadınların sayısının çok az olduğunu göstermektedir (Akçamete, 2004; Kabasakal, 1998; Kabasakal, ve diğ., 1994). Türkiye'de bir çok kurumda ve spor kurumunda kadın yöneticilerin az olması, toplumsal yapı ile açıklanabilir. Türk toplumunda kadınların iş hayatı açısından hala istenilen düzeye ulaşamamış olmasındaki önemli etkenlerden birisi, yapılan tüm iyileştirmelere karşın toplumun geleneklerin baskısından kurtulamamış olmasıdır (Kırkpınar, 1998). Çelikten (2005)'in Türk toplumunda kadının çalışmasına yönelik bakış açısına dayalı çalışmasında ise bu çalışmayı destekler nitelikte bulgulara rastlanmıştır. Türk toplumunun liderlik konularında erkekler ayrıcalık tanıdığı ve kadınlar için yöneticilik haklarından faydalanmanın kolay olmadığını çünkü normlara uygun olmadıkları yargısı saptanmıştır (Çelikten, 2005).

Araştırmalar spor kurumlarında üst düzey yöneticilik konularında erkeklerden çok daha az kadın olduğunu göstermektedir (Acosta ve Carpenter, 2000; Hall ve diğ., 1990; Hovden, 2000; Inglis ve diğ., 2000). Türkiye'deki spor kurumlarında yönetim kademelerinde az sayıda kadının yer almasını, spor kurumlarının örgüt kültürü bağlamında tartışabiliriz. Aitchison (2005)'a göre toplumsal cinsiyet eşitsizliği; örneğin, orta ve üst düzey yöneticilik konularına erişimde karşılaşılan zorluklar, kariyer gelişimi olanaklarının yetersizliği, ve erkek egemen koşullar, gelenekselleşmiş spor ve serbest zaman kurumlarında diğer kurumlara kıyasla daha fazladır.

Uluslararası, ulusal ve bölgesel düzeyde sporu düzenleyen ve denetleyen kurumların örgüt kültürleri, çok güçlü erkeklik kültürünü içermektedir (Shaw 2006; Shaw ve Hoeber 2003). Erkek-

lik kültürünün hakim olduğu örgüt kültürlerinin sahip oldukları özellikler, sayısal ve kültürel olarak erkekliğin egemen olduğu üst düzey yöneticilik kademeleri için geçerlidir (Hearn, 1999; Kerfoot ve Knights, 1998). Özellikle GSGM'de kadın çalışanın toplam çalışanın %12.2'sini oluşturması, sayısal olarak erkekliğin egemenliğini göstermektedir. Shaw ve Hoeber (2003) İngiliz ulusal spor kurumlarında, üst düzey yöneticilik rollerinin erkeklik ve erkekler ile ilişkili söylemler tarafından şekillendiğini ve bu söylemlerin spor kurumlarında çok fazla değer gördüğünü, tersine kadınlık ve kadınlar ile ilgili söylemlerin spor kurumlarında değerli görülmediğini gözlemişlerdir. Türkiye'de spor kurumlarında egemen kültürün toplumsal cinsiyet bakımından bir analizi yapılmamış olmakla birlikte, kadın çalışan ve kadın yönetici sayısının azlığı bu tür bir analizin yapılması ihtiyacını doğurmaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu, GSGM ve Spor Federasyonlarında görev yapan kadın ve erkek çalışanın Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeğinin alt boyutu olan Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerine Yönelik tutum puanlarının olumlu olduğudur. Fakat cinsiyet farklılığına bakıldığında, erkek katılımcıların Kadınların Kariyerlerinde İlerlemelerine Yönelik tutumları kadın katılımcılardan daha olumsuzdur. Bu sonuç hangi yaş grubunda ya da hangi geçmişe sahip olursa olsun, kadınların kadın yöneticilere karşı erkeklerden daha olumlu tutum sergilediğini gösteren çalışmaların sonuçlarına benzerdir (Adeyemi- Bello ve Tomkiewicz, 1996; Beydoğan, 2001; Mihail, 2006; Owen ve Tador, 1993). Örneğin Mihail (2006)'ın yaptığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre, erkek işletme öğrencileri kadın çalışanlara karşı oldukça basmakalıp ve olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Buna benzer bulgular, Türkiye'de farklı kurumlarda ve farklı gruplardaki insanlarla yapılan çalışmalardan da elde edilmiştir (Aycan, 2004; Beydoğan, 2001; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002). Örneğin; Aycan'ın 2004 yılında yaptığı çalışmada, finans ve yönetim kesimlerinde, kadınlar kadınların yönetim kademelerinde yer almalarına yönelik daha olumlu tutum sergilemektedirler. Erkeklerin sergiledikleri olumsuz tutumun nedeni hem ekonomik hem donanım anlamında "güçü", kadın

yöneticilere bırakmak istememelerinden, geleneksel toplumsal cinsiyet kalıp yargılarını benimsemiş olmalarından kaynaklanıyor olabilir (Swim ve diğ., 1995; Glick ve Fiske, 1997).

GSGM ve Spor Federasyonlarında görev yapan hem kadın hem erkek çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeğinin diğer alt boyutu olan Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları puanları da olumlu düzeydedir. Fakat cinsiyet farklılığına bakıldığında erkeklerin kadınlardan daha fazla toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına sahip oldukları görülmektedir. Bu boyutta yer alan maddelere örnek vermek gerekirse; "Erkekler mücadele isteyen işlere kadınlara oranla daha fazla önem verirler", "Genelde çalışan kadın, evde oturan kadın kadar iyi bir anne olamaz", "Kadınlar matematiksel ve mekanik konularda erkeklerden daha az yeteneklidir" vb. gibi. Bu maddelerde belirtilen özellikler dikkate alındığında ülkemizde hala kadının yerinin kamusal alan değil, özel alan olduğu yargısının erkekler tarafından daha fazla benimsenmiş olduğu söylenebilir. Ataerkil toplumlarda özellikle Türkiye'de kadının başlıca görevi anne ve eş olmaktır (Minibaş, 1998), ayrıca diğer bir başlıca görevi ise ev işleriyle uğraşmaktır (Arın ve Ergin, 1998). Fakat bu araştırmaya katılan katılımcıların toplam puanlarına bakıldığında bu ataerkil kalıp yargıların değişmeye başladığını söylemek mümkündür.

GSGM ve Spor Federasyonlarında yönetim ka-

demelerinde çok az sayıda kadın olduğu da dikkate alındığında, kadınların yönetim kademelerine ilerlemelerinde spor kurumlarında karar verme mekanizmalarında yer alanların görüşlerinin önemli olduğu ileri sürülebilir. Nitekim bu araştırmadan elde edilen bulgular kadın ve erkek çalışanın kadın yöneticiye yönelik tutumlarının daha çok olumlu düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda spor kurumlarında yönetim kademelerinin belirlenmesinde ve bu aşamadaki karar alma süreçlerinde görev yapan kişilerin kadın yöneticilere yönelik görüşlerinin incelenmesi önemli bulgular sunabilir. Ayrıca yönetim kademelerinin belirlenmesinde önemli olan etkenlerin ortaya çıkarılıp toplumsal cinsiyet analizinin yapılması da kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde etkili olan etkenlerin belirlenmesine katkı sağlayabilir.

Yazar Notu: Bu araştırma Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurulu (TÜBİTAK) tarafından desteklenen 106K358 numaralı projeden üretilmiştir.

Yazışma Adresi (Corresponding Address):

Dr. Canan KOCA

Hacettepe Üniversitesi

Spor Bilimleri ve Teknolojisi Y.O.

Beytepe, ANKARA

E-posta:canankoca@hacettepe.edu.tr

KAYNAKLAR

1. **Acosta RV, Carpenter LJ.** (2000). Women in intercollegiate sport: a longitudinal study twenty-three year update 1977-2000. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 9(2), 141-144.
2. **Adeyemi-Bello T, Tomkiewicz JM.** (1996). The attitudes of Nigerians toward women managers. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 11, 133-140.
3. **Adler NJ.** (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 289-300.
4. **Aitchison CC.** (2005). Feminist and gender research in sport and leisure management: understanding the social-cultural nexus of gender-power relations. *Journal of Sport Management*, 19(1), 422-441.
5. **Akçamete C.** (2004). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarına Yönelik Tutumlarının ve Cam Tavan Sorununun İncelenmesi: Bankalarda Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
6. **Anafarta N, Sarvan F, Yapıcı N.** (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 111-137.
7. **Ansal H.** (1996). *Teknolojik Gelişmelerin Sanayide Kadın İstihdamına Etkileri: Türk Tekstil ve Elektronik Sanayilerinde Teknolojik Değişim ve Kadın İstihdamı*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

8. **Arslian B.** (2007). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Kadının Çalışmasına Yönelik Tutumlarının ve Toplumsal Cinsiyet Rol Eğilimlerinin Belirlenmesi. Bitirme Projesi. Başkent Üniversitesi.
9. **Aycan Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 453-477.
10. **Atabek EG.** (1994). The Career and Role Characteristics of Turkish Top Managers. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
11. **Buckmaster S.** (2007). Standing Up and Standing Proud: Senior Executive Women Who Advocate for Gender Equity, Unpublished PhD Thesis, Fielding Graduate University.
12. **Burke RJ, Koyuncu M, Fiksenbaum L.** (2006). Organisational practices supporting women's career advancement and their satisfaction and well being in Turkey. *Women in Management Review*, 21(8), 610-624.
13. **Claringbould I, Knoppers A.** (2008). Doing and undoing gender in sport governance. *Sex Roles*, 58, 1-2.
14. **Cole CL.** (1993). Resisting the canon: feminist cultural studies, sport, and technologies of the body. *Journal of Sport & Social Issues*, 17, 77-97.
15. **Collinson D, Hearn J.** (1996). Breaking the silence: on men, masculinities and management. D. L. Collinson ve J. Hearn (der.) *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management* içinde. London: Sage.
16. **Çelikten M.** (2005). A perspective on women principals in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 8(3), 207-221.
17. **Dainty ARJ, Lingard H.** (2006). Indirect discrimination in construction organizations and the impact on women's careers. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 08-118.
18. **Dainty ARJ, Bağlıhole BM, Neale RH.** (2000). Grounded theory: a grounded theory of women's career under-achievement in large UK construction companies. *Construction Management and Economics*, 18(2), 239-250.
19. **Davidson MJ, Cooper CL.** (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman Publishing.
20. **Dünya Ekonomik Forum** [World Economic Forum], (2008). *Global Gender Gap Report 2007* Türkiye, www.weforum.org .11 Şubat 2009.
21. **Eker S.** (1989). Organisational and Personnel Correlates of Attitudes toward Women as Managers: A Study in Turkey. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi.
22. **Glick P, Fiske TS.** (1997). Hostile and benevolent sexism: measuring ambivalent sexist attitudes toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 119-135.
23. **Grove R, Montgomery P.** (2000). Women and the leadership paradigm: bridging the gender gap. *National Forum Journals*. (<http://www.nationalforum.com/12growe.htm>).
24. **Güney S, Gohar R, Kilic Akıncı S, Akıncı MM.** (2006). Attitudes toward women managers in Turkey and Pakistani. *Journal of International Women's Studies*, 8(1), 194-211.
25. **Hall MA.** (1996). *Feminism and Sporting Bodies: Essays on Theory and Practice*. Champaign, IL: Human Kinetics.
26. **Hall MA, Cullen D, Slack T.** (1990). The gender structure of national sport organisation. *Sport Canada Occasional Pages*, 12, 1-2.
27. **Hearn J.** (1999) Men managers and management: the case of higher education. S. Whitehead. ve R. Moodley (der.) *Transforming Managers: Gendering Change in the Public Sector* içinde New York: Routledge.
28. **Helgesen S.** (1990) *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
29. **Hovden J.** (2000). Gender and leadership selection processes in Norwegian sporting organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 35, 75-82.
30. **Inglis S, Danylichuk KE, Pastore DL.** (2000). Multiple realities of women's work experiences in coaching and athletic management. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 9(2), 1-26.
31. **Kabasakal H.** (1998). A profile of top women managers in Turkey. Z.F. Arat (der.). *Deconstructing Images of "the Turkish Woman"* içinde (s. 225-239). New York: St. Martin's Press.
32. **Kabasakal HE, Boyacıoğlu N, Erden D.** (1994). Organizational characteristics as correlates of women in middle and top management. *Bogaziçi Journal: Review of Social, Economic, and Administrative Studies*, 8(1/2), 45-62.
33. **Karakılıç M, Alay S, Koçak S.** (2008). Kadın ve yönetici: aday yöneticiler, yönetsel becerilerde cinsiyete özgü kalıplara sahip midir? *Spor Bilimleri Dergisi*, 19(4), 220-237.
34. **Karaman D.** (2006). Türk Basınında Kadın Gazetecilerin Yönetim Kademelerinde Temsili. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
35. **Kerfoot D, Knights D.** (1998). Managing masculinity in contemporary organizational life: "a managerial project". *Organization*, 5, 7-26.
36. **King LA, Mattimore LK, King DW, Adams GA.** (1995). Family support inventory for workers: a new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 235-258.
37. **Kırkpınar L.** (1998). Türkiye'de toplumsal değişme sürecindeki kadın. İçinde Hacimirzaoğlu, A.B. (eds) *75. Yılda Kadınlar ve Erkekler*, (s.13-28). İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
38. **Klenke K.** (1996). *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. New York: Springer.
39. **Koca C, Aşçı FH.** (2005). Gender role orientation in Turkish female athletes and non-athletes, *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 14(1), 86-94.

40. **Koca C, Bulgu N.** (2005). Spor ve toplumsal cinsiyet: genel bir bakış. *Toplum ve Bilim*, 103, 163-184.
41. **Koca C, Arslan B, Aşçı FH.** (2011). Attitudes towards women's work roles and women managers in a sport organisation: a case of Turkey, *Gender, Work and Organisation*, 18-592-612.
42. **Kuzgun Y, Sevim AS.** (2004). Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 14-27.
43. **Maier M.** (1999). On the gendered substructure of organization: dimensions and dilemmas of corporate masculinity. G.N. Powell. (der.). *Handbook of Gender and Work* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage.
44. **Marshall J.** (1993). Organisational cultures and women managers: exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 313-322.
45. **Messner MA.** (1994). Sports and male domination: the female athlete as contested ideological terrain. S. Birrell ve C. L. Cole (der.). *Women, Sport and Culture* içinde (s. 65-80). U.S.A: Champaign, IL, Human Kinetics. U.S.A.
46. **Messner M, Sabo D.** (1990). *Sport, Men, and the Gender Order*. U.S.A: Champaign, IL, Human Kinetics.
47. **Meyerson DE, Kolb DM.** (2000). Moving out of the "armchair": developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. *Organization*, 7, 553-571.
48. **Mihail DM.** (2006) Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece. *Women in Management Review*, 21(8), 681-689.
49. **Minibaş T.** (1998). Türkiye'nin kalkınma sürecinde kadın işgücü. N.Arat (der.). *Aydınlanmanın Kadınları* içinde (s. 331). İstanbul: Cumhuriyet Kitap Kulübü.
50. **Owen CL, Todor WD.** (1993). Attitudes toward women as managers: still the same. *Business Horizons*, 36, 12-17.
51. **Özkan T, Lajunen T.** (2005). Masculinity, femininity, and Bem sex role inventory in Turkey. *Sex Roles*, 52, 103-110.
52. **Özkaplan N, Serdaroğlu U.** (2004). Yönetici kadınlar: Türk savunma sanayi örneğinde bir analiz. *Ekonomik Yaklaşım*, Yaz-Güz,15(52/53), 77-93.
53. **Özsoy Z.** (1993). Gender Differences in Career Development: A Case Study in Banking Sector. Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
54. **Peters LH, Terborg JR, Taylor J.** (1974) Women as managers scale (WAMS): A measure of attitude toward women in management positions. *Catalogue of Selected Documents in Psychology*, 4, 27.
55. **Ragins BR, Sundstrom E.** (1989). Gender and power in organizations. *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.
56. **Riğer S, Galliğan P.** (1980). Women in management: an exploration of competing paradigms. *American Psychologist*, 35(10), 902-910.
57. **Sakallı-Uğurlu N, Beydoğan B.** (2002). Turkish college students' attitudes toward women managers: the effects of patriarchy, sexism and gender differences. *Journal of Psychology*, 136(6), 647-656.
58. **Sevim SA.** (2006). Religious tendency and gender roles: predictors of the attitudes toward women's work roles? *Social Behavior and Personality*, 34(1), 77-86.
59. **Shaw S.** (2006). Scratching the back of "Mr X": analyzing gendered social processes in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 20, 510-534.
60. **Shaw S, Hoerber L.** (2003). "A strong man is direct and a direct woman is a bitch": analyzing discourses of masculinity and femininity and their impact on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17, 347-376.
61. **Simpson R.** (1998). Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Journal of Management*, 9, S37-S50.
62. **Sofuoğlu S.** (2006). Türkiye'deki Spor Federasyonları Yönetim Kurullarında Görevli Kadın Üyeler Üzerine Bir Çalışma (2005-2006 Sezonu), Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
63. **Swim JK, Aikin KJ, Hall WS, Hunter BA.** (1995). Sexism and racism: old fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199-214.
64. **Tharenou P, Conroy D.** (1994). Men and women managers' advancement: personal or situational determinate?. *Applied Psychology: An International Review*, 43(1), 5-31.
65. **TÜİK-Türkiye İstatistik Enstitüsü.** (2007) *Turkey's Statistical Year Book 2007*, Ankara: TÜİK.
66. **TÜSİAD/KAGİDER Rapor.** (2008). *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Raporu: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri*. Yayın No. TÜSİAD-T/2008-07/468/KAGİDER-001.
67. **Willis P.** (1992). Women in sport in ideology. J. Hargreaves (der.). *Sport, Culture and Ideology* içinde. London: Routledge & Kegan Paul.
68. **Woodward D, Özbilgin MF.** (1999). Sex equality in the financial services sector in Turkey and the UK. *Women in Management Review*, 14(8), 325-332.