

## **KADIN ve YÖNETİCİ: ADAY YÖNETİCİLER, YÖNETİMSSEL BECERİLERDE CİNSİYETE-ÖZGÜ KALIPLARA SAHİP MİDİRLER?**

<sup>(1)</sup>Mehmet KARAKILIÇ, <sup>(2)</sup>Sema ALAY, <sup>(3)</sup>Settar KOÇAK

<sup>(1)</sup>Kırıkkale Üniversitesi, BESYO, Spor Yöneticiliği Bölümü

<sup>(2)</sup>Gazi Üniversitesi, BESYO, Spor Yöneticiliği Bölümü

<sup>(3)</sup>ODTÜ, Eğitim Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü

### **ÖZ**

*Bu araştırmanın amacı, aday spor yöneticilerinin yönetimsel mevkilerde gerekli olan bazı yönetimsel becerilerdeki (ilişki odaklılık, görev odaklılık ve duygusal tutarsızlık) cinsiyete özgü kalıplara yönelik algılarını incelemektir. Araştırmanın çalışma grubunu spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören 139 erkek üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, Schein Betimsel İndeksinin Türkiye'ye uyarlanmış biçimi kullanılmıştır (Sümer, 2006). Verilerin analizinde ise, betimsel istatistik ve çok yönlü ANOVA (MANOVA) istatistiksel yöntemleri uygulanmıştır. Bulgular yönetimsel beceri puanlarından; ilişki odaklılık, görev odaklılık ve duygusal tutarlılıkta birey türüne (yönetici, kadın ve erkek), öğrenim görülen sınıf düzeyine ve yaşam yerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ve bu farklılıklar, erkek ve başarılı bir orta düzey spor yöneticisi benzeşikliği lehinedir. Sonuç olarak, orta-düzyer yönetim mevkileri için gerekli olan yönetimsel beceriler ile erkek özellikleri arasında benzerlik görülmektedir. Ayrıca aday spor yöneticileri arasında, yönetimsel beceriler bakımından cinsiyete-özgü kalıpların korunduğu ancak alınan yöneticilik eğitiminin sonucunda, bu kalıplarda bir miktar değişimin olduğu söylenebilir.*

**Anahtar Kelimeler:** Cinsiyete-özgü kalıplar, Yönetimsel beceriler

## **WOMAN and MANAGER : DO CADET SPORT MANAGERS HAVE GENDER-ROLE STEREOTYPES WITH RESPECT TO SOME MANAGERIAL SKILLS?**

### **ABSTRACT**

*The aim of this study was to determine the perceptions of cadet sport managers' gender-stereotypes in some managerial skills (relationship-oriented, task-oriented and emotional-instability). Hundred thirty nine male undergraduate sport management students were participated in this study. Sixty nine (49.65%) of them were first grade students, and 70 (%50.35) of them were fourth grade students. Turkish version of Schein Descriptive Index was used to gather the data of this study (Sümer, 2006). Descriptive statistics and MANOVA were used to analyze the data. The results of the study showed that there were significant differences for relationship-orientation, task-orientation and emotional instability scores of the subjects with respect to persons' type, their grade levels, and their living areas. Masculinity was matched with the successful mid-level sport managers more than that of femininity. In conclusion, there is a similarity between characteristics of masculinity and skills of mid-level management. Besides, it could be concluded that cadet sport managers still have gender-role stereotypes in some managerial skills, but these stereotypes could change at the end of the sport management education period.*

**Key Words:** *Gender role stereotypes, Managerial skills*

### **GİRİŞ**

Kadınlar mesleki ilerleme kaydetmelerine ve yönetimsel sorumluluklar almalarına rağmen (Eagly, 2003), yönetim alanında tüm dünyada engellerle karşılaşmaktadırlar ve yönetim kademelerinde kadınların temsili erkeklere oranla azdır (Schein, 2001). Tüm dünya genelindeki bu eğilim, özellikle üst düzey liderlik görevlerinde kadınların yönetim kademelerine girişi hususunda daha fazla kısıtlama ile karşılaştıklarını ortaya koymaktadır (Alvesson ve Billing, 1992; Aycan, 2004; Cej-

ka ve Eagly, 1999; Heilman, 1997; Kabasakal ve diğ., 1994; Lyness ve Thompson, 1997; Morrison ve Von Glinow, 1990).

Bilimsel araştırmalar; iş başarısı, işle ilişkili tutumlar, değerler, arzular ve yetkinlikler hususunda erkek ve kadın arasındaki farklılıklardan ziyade, benzerliklerin sayısının fazlalığını ortaya koymasına karşın (Dobbins ve Platz, 1986; Powell, 1990, Eagly ve Johnson, 1990; Harlan ve Weiss, 1982; Hymowitz ve Schellhardt, 1986; Sinangil ve Ones, 2003), kadınlar sürekli olarak iş dünyasında farklı mua-

mele görmektedirler (Selim ve Ilkcaracan, 2002; Lyness ve Thompson, 1997). Örneğin, erkeklere göre daha düşük ücret almakta ve daha az otorite ve güç sahibi olmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde, kültürel unsurlar (Kabasakal ve diğ. 2004; Riger ve Galligan, 1980), örgütsel engeller (Kanter, 1977; Adler, 1993; Izraeli ve Adler, 1994), kadınların aile ve iş harici sorumlulukları (Davidson ve Cooper, 1987; Ragins ve Sundstrom, 1989; Parasuraman ve Greenhaus, 1993) ve cinsiyete-özü kalıplar (gender stereotypes) (Heilman, 1997; Ragins ve Sundstrom, 1989; Schein ve Mueller, 1992; Schein, 2001; Sümer, 2006), çalışan kadının iş ortamında farklı muamele görmesinin sebepleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, Aycan (2004)'in kadın yöneticilerle yaptığı araştırmanın bulgularına göre, kadın yöneticiler iş ve aile ile ilgili sorumluluklarını eş, anne, çocuk bakıcısı veya yardımcı eleman desteği ile dengede tutabilirken, cinsiyete-özü kalıplar ise kadınların mesleki ilerlemelerini oldukça kısıtlamaktadır. Kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerindeki en büyük engel, yönetim kademelerinde cinsiyete-özü kalıpların halen varlığını sürdürmesidir (Schein, 2007).

Cinsiyete-özü kalıplar, bilişsel yapıları ifade etmektedir ve bu yapılar bireylerin "kadın" ve "erkek" ile ilgili bilgileri yorumlama biçimlerini etkiler. Bilimsel araştırma bulgularına göre, cinsiyete-özü kalıplar süreklilik arz eder, köklüdür ve değişime direnç gösterirler (Dodge ve diğ., 1995; Hamilton ve diğ., 1994; Heilman, 2001). Bu kalıplar hem "tanımlayıcı" hem de "kuralcı" öğeleri içerirler ki, sa-

dece kadın ve erkekle ilgili kalıplaşmış inançları değil, kadın ve erkeğin "nasıl olmak zorunda olduklarını" ve "nasıl olmalarını" kurallaştırır (Burgess ve Borgida, 1999; Glick & Fiske, 1999).

Kadınların, yönetimde ve liderlik mevkilerinde ayrımcılıkla karşılaşmaları Sosyal Rol Kuramı-SRK (Social Role Theory) (Eagly, 1987; Eagly ve diğ., 2000) ve Rol Uyumu Kuramı-RUK (Role Congruity Theory) (Eagly ve Karau, 2002) ile açıklanabilmektedir. Genel olarak SRK, kadın ve erkeğe giydirilmiş olan farklı sosyal rollerden doğan davranışsal cinsiyet (gender) farklılıklarını açıklamaktadır. Örneğin, SRK'ye göre duyarlı, sıcak, zarif ve bakan-büyüten gibi nitelikler kadın cinsine (sex) ait iken, bağımsız, kendini ortaya koyan, mücadeleci ve kararlı gibi nitelikler de erkek cinsine (sex) aittir. Kadın cinsine ve erkek cinsine atfedilen bu özellikler RUK'da "genel özellikler" ve "etken özellikler" olarak tanımlanmıştır.

RUK ise, SRK'den beslenerek ortaya çıkan bir kuram olup, özellikle liderlik rolleri (görevleri) olmak üzere, toplumsal cinsiyet (gender) rolleri ile diğer rollerin uyumunu açıklamaktadır. Kadın cinsine özü nitelikler "genel özellikler" adı altında tanımlanırken, erkek cinsine özü nitelikler "etken özellikler" adı altında tanımlanmaktadır. RUK, cinsiyet rolleri-uyum algıları ve bu algıların sonuçları olan önyargı ve önyargılı davranışları etkileyen ana unsurları ve süreçleri açıklamaktadır. Yönetim ve liderlik alanı ile doğrudan ilişkili olan cinsiyete-özü kalıplar ise "genel özellikler" ve "etken özellikler" ile ilişkilidir (Broverman ve diğ., 1972; Eagly, 1987; Eagly ve diğ., 2000; Heilman, 2001). RUK'ye göre, liderlik rollerinde "etken özellik-

ler”, “genel özellikler” in tam zıttı durumda olduğundan, etken özelliklerin liderlikte tercih edilmesi eğiliminden dolayı özellikle kadın liderler için cinsiyete-özü kalıplar yönetimsel mevkilerde uyumsuzluk yaratmaktadır. Eagly ve Karau (2002)’nin RUK da, kadınla bağdaştırılan “genel özellikler”in, liderlik rollerinde gerekliliği savunulan “etken özellikler”le olan bu uyumsuzluğunu teyit etmektedir. Alanyazındaki azımsanmayacak sayıdaki araştırma bulguları da göstermektedir ki, başarılı liderler, erkeğe özü özellikleri çoğunlukla sergileyen ve bu özellikleri gerektiren kişiler olarak düşünölmektedir (Arkkelin ve Simmons, 1985; Martell ve diğ. 1998; Powell ve Butterfield, 1979, 1984, 1989; Rosenwasser ve Dean, 1989; Schein, 1973, 1975, 2001, 2007).

Kadınlar, yönetim ve liderlik mevkilerinde Eagly ve Karau (2002)’nin RUK ile açıklanabilen iki tür ayrımcılıkla/uyumsuzlukla yüz yüze gelmektedirler. Birincisi, cinsiyete-özü kalıpların tanımlayıcı görünümüne (genel ve etken özellikler) göre, insanlar kadınları daha fazla genel özellikli ve daha az etken özellikli olarak algılamakta ve böylece kadınları liderlik mevkileri için daha az elverişli (nitelikli) olarak kabul etmektedir. İkincisi, cinsiyete-özü kalıpların kuralcı bileşenine göre, kadınlar başarılı liderlik özellikleri sergilediklerinde, bu davranışlar, uygun ve arzulanan kadın davranışı beklentisi ile uyumsuzluk yaratmakta ve böylece kadınlar yine liderlik mevkileri için daha az elverişsiz olarak algılanmaktadır. Kadınların yönetim ve liderlik mevkilerinde karşılaştıkları bu iki türdeki önyargı, kadın liderlere yönetim mevkilerinde, erkek liderlerden daha az olumlu tutum sergilendiğini, kadınların üst düzey liderlik mevkilerine ulaşmalarında

büyük zorluklar göröldüğünü ve etkili lider olarak görölen kadınların büyük zorluklar yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Yönetimsel mevkilerin cinsiyete-özü kalıplaştırılması, Almanya, İngiltere (Schein & Mueller, 1992), Japonya, Çin (Schein ve diğ., 1996), İsveç (Fullagar ve diğ. 2003) ve Amerika (Schein, 2007) gibi diğer ölkelerde de yaygın bir durumdur. Bu araştırmaların bulgularına göre, Amerikalı kadınlar hariç, araştırmalara katılan kadınlar ve erkekler yönetimsel mevkileri cinsiyete-özü kalıplar bağlamında algılamaktadırlar. Spor örgütlerinde de bu durum benzerlik göstermektedir. Spor örgütleri yönetimde cinsiyete-özü kalıpların ve ayrımcılığın çok fazla göröldüğü kurumlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Shaw ve Hoeber (2003)’in bir araştırmasına göre, üst düzey yönetim rolleri yoğun bir “erkeklik” ve erkeklik söylemleri ile bağdaştırılmakta ve spor örgütlerinde bu bağdaştırma, yöneticilik olarak kıymet görmektedir. Buna karşın, “kadınlık” ve kadınlık söylemleri spor örgütlerinde çalışan istihdamı ile eşleştirilmekte ve bu eşleştirmenin yönetim kadroları için kıymeti ise düşüktür. Örneğin, başarılı bir sporcu olma ile, saldırgan olma, güçlü olma, rekabetçi olma ve kararlı olma gibi özellikler sıkça erkeklik ile bağdaştırılırken (Hargreaves, 1990; Lenskyj, 1994; McKay, 1997; Mean, 2001), kadınlık ise yardım eden, danışan ve uzlaşmacı gibi özelliklerle bağdaştırılmaktadır (Hargreaves, 1990). Dolayısı ile spor örgütlerinde, özellikle üst düzey kadrolar hala erkek egemenliğindedir ve buralardaki görevler erkek işidir (Acosta ve Capenter, 2006; Claringbould, 2006; Hughes, 2004; Lapchick, 2006).

Türkiye’de ise durum farklı değildir, yönetim mevkileri cinsiyete-özgü kalıplar manasında algılanmaktadır. Aycan (2004) ve Sümer (2006)’in araştırmaları, yönetsel mevkilerde cinsiyete-özgü kalıpların etkisini göstermektedir. Bu araştırmalarda, cinsiyete-özgü kalıpların, kadınların yönetim mevkilerinde istihdamını engellediği belirtilmektedir. Ülkemizde doğrudan cinsiyete-özgü kalıplar ve spor örgütleri anlamında yapılmış kısıtlı sayıda araştırma mevcuttur. Alay ve diğ. (2007)’nin erkeklerle yaptığı araştırmanın bulgularına göre, “kadın özellikleri ile başarılı bir orta düzey spor yöneticisi özellikleri” ve “erkek özellikleri ile başarılı bir orta düzey spor yöneticisi özellikleri” arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle, erkekler göre, hem kadınlar hem de erkekler başarılı bir orta düzey spor yöneticisinde olması gereken özelliklere sahiptir. Kadınlarla yapılan diğer bir araştırmanın bulgularına göre (Alay, diğ., 2008) kadınlar, hem kadın özelliklerini hem de erkek özelliklerini başarılı bir orta düzey spor yöneticisinde olması gereken özellikler olarak görmektedir. Yani kadınlar, yöneticilerin sahip olması gereken özellikler bakımından, kadın ve erkekleri birbirinden farklı görmemektedir. Her iki çalışmada hem erkek hem de kadın katılımcıların, yönetici ile erkeği ve yönetici ile kadını benzeşik görmelerinin sebebi, araştırmaların katılımcılarının yönetim alanında öğrenim görüyor olmaları ve bu eğitimden kaynaklı olarak da kadın ve erkek arasında yönetici özellikleri bakımından bir farklılık görmemeleri olarak yorumlanmıştır (Alay ve diğ. 2007; Alay ve diğ. 2008).

Türk Halkının büyük bir çoğunluğunun Müslümanlardan oluştuğunun ifade edilmesinin yanında, Türkiye 1920’den bu yana Demokratik Parlamenter Devlet Düzenine sahip Laik bir Devlet’tir. 1924’te kadınlara erkeklerle eşit hakların verilmesi, 1925’te Kılık Kıyafet Devrimi ve 1934’te Seçme ve Seçilme Hakkı’nın verilmesi Atatürk’ün çağdaşlaşma hareketleri ile hayata geçmiştir. Ancak, bu çağdaşlaşma hareketlerine rağmen, kadınların, diğer alanlarda olduğu gibi, spor alanında da yönetim mevkilerindeki temsili, erkeklerin temsilinden azdır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM)’ndeki çalışan kadın sayısı ve kadın yönetici sayıları incelendiğinde sonuç ürkütücüdür. GSGM Merkez ve taşra teşkilatında çalışan erkek sayısı 4700 iken, çalışan kadın sayısı 622’dir (GSGM, kişisel iletişim, 29.09.2009) Kadınların üst düzey ve orta düzey yönetim mevkilerindeki temsili yukarıdaki rakamlar kıyasında büyük düşüş göstermektedir. 2009 yılında, GSGM Merkez ve Taşra teşkilatında ve Federasyon Başkanlıklarında sadece 27 kadın üst düzey yönetici var iken, aynı kademelerde erkek üst düzey yönetici sayısı 322’dir (GSGM, kişisel iletişim, 29.09.2009). Bu rakamlar açıkça göstermektedir ki, spor da kadınlar hem çalışan olarak hem de yönetici olarak erkeklerle kıyasla daha az temsil edilmektedir.

Alanyazındaki araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde, Amerika’daki kadınların dışında (kadınlar, “erkek ile yöneticisi” ve “kadın ile yöneticisi” birbirine benzer görmektedirler), bu araştırmalara katılan kadın ve erkek katılımcılar yönetsel mevkileri cinsiyete-özgü kalıplar bağlamında algılamaktadırlar ve her iki cinsiyet, başarılı yönetici özellikleri ile er-

kek özelliklerini bağdaştırmaktadır. Do-  
layısı ile, erkekler kadınlardan daha fazla yönetim mevkilerine uygun görülmektedirler. Schein (1973)'in geliştirdiği ve 92-maddelik, 5'li Likert Tipindeki, Schein Betimsel Index (Schein Descriptive Index) yardımı ile kadın ve erkek katılımcılar, “yetişkin bir kadın”, “yetişkin bir erkek” ve “başarılı bir yönetici”yi değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda elde edilen veriler “erkek ve başarılı yönetici özellikleri” ve “kadın ve başarılı yönetici özellikleri” arasındaki benzerlik hususunda neden-sonuç ilişkisine ve yönetimsel beceriler anlamında bir araştırmaya gidilmeksizin, “intra-class correlation coefficients” yöntemi (Hays, 1963) uygulanarak yalnızca durum tespiti yapılmıştır. Aynı yöntem sayısız araştırmada uygulanmıştır (Schein, 1973; Schein, 1975; Brener ve diğ., 1989; Schein ve Mueller 1992; Dodge ve diğ., 1995; Schein ve diğ. 1996; Schein, 2001).

Bu sebeple bu araştırmada, şimdiye kadar uygulanan yukarıdaki yöntemin ötesine geçilerek erkek katılımcıların yönetimsel mevkilerde gerekli olan bazı yönetimsel becerilerdeki (ilişki odaklılık, görev odaklılık ve duygusal tutarsızlık) cinsiyete özgü kalıplara yönelik algılarını incelemektir. Ayrıca, Sümer (2006)'in araştırması bu amaçla ilişkili ilk araştırma olup araştırmının katılımcı gurubunu öğrenciler oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle, “acaba henüz iş ortamına girmemiş ve iş ortamındaki örgüt kültürü ile tanışmamış bireyler, yönetimsel süreçte gerekli olan bazı beceriler bakımından cinsiyete-özgü kalıplara sahip midir?” sorusunun cevabının açığa çıkarılması önemli bir bulguyu ortaya koyacaktır.

## **YÖNTEM**

**Çalışma Grubu:** Bu araştırmanın çalışma gurubunu Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü'nde öğrenim gören 170 erkek öğrenci oluşturmaktadır. %82 geri dönüş oranı ile araştırmaya dahil edilen katılımcı sayısı 139 olup, bunların 69'u birinci sınıf (%49.65), 70'i ise dördüncü sınıf öğrencisidir (%50.35). Katılımcıların yaş ortalaması 21.45'tir. Katılımcı olarak bu araştırmada yalnızca erkeklerin seçilmesinin sebebi, yönetimde karar verme sürecinde çoğunlukla erkeklerin olması, işe alma ve terfilerde erkeklerin söz sahibi olmaları ve bu tip durumlarda erkeklerin ön yargılı davranışlara sahip olmalarıdır. Erken yaşlarda öğrenilmiş sosyal yargılar ileriki dönemlerde cinsiyet ayrımcılığına neden olduğuna göre acaba aday erkek yöneticiler de cinsiyete-özgü kalıplara sahip midirler? Katılımcılara ilişkin betimsel veriler Tablo 1'de verilmiştir.

Spor yöneticiliği programı, beden eğitimi ve sporla ilgili uygulama derslerinin yanı sıra, yönetimle ilgili genel ve mesleğe yönelik dersleri kapsamaktadır. Birinci sınıfta genel yönetim dersleri ağırlıkta iken, dördüncü sınıfta spor yöneticiliğine yönelik meslek dersleri daha ağırlıktadır. Bu sebeple, araştırmanın amacı doğrultusunda birinci ve dördüncü sınıfları karşılaştırmanın daha manidar olacağı düşünülmüştür.

## **Veri Toplama Aracı ve İşlem Yolu:**

Araştırmaya katılanların, birey türlerine göre (erkek, kadın ve başarılı bir orta düzey spor yöneticisi) orta düzey yönetim mevkilerinde gerekli olan bazı yönetimsel beceriler konusundaki görüşlerini belirlemek için Schein Betimsel Indexi'nin

**Tablo 1.** Araştırmaya katılan katılımcıların tanımlayıcı istatistik bilgileri

	N	%	
<b>Sınıf</b>	1. sınıf	69	49.65
	4. sınıf	70	50.35
	Toplam	139	100
<b>Yaşam Yeri</b>	Köy-kasaba	24	17.23
	Şehir	59	42.46
	Metropol	56	40.29
	Toplam	139	100

Türkiye'ye uyarlanmış olan biçimi kullanılmıştır (Sümer, 2006). Ölçek 5'li Likert Tipi olup (5= Kesinlikle katılıyorum,'dan 1=Kesinlikle katılmıyorum'a kadar), 69 maddeli ve üç alt-boyut içermektedir. Bunlar, "ilişki odaklılık" (23 madde), "görev odaklılık" (31 madde) ve "duygusal tutarsızlık" (15 madde)'tir. Ölçeğin Türkiye'ye uyarlanmış biçiminin iç tutarlılık katsayıları, "ilişki odaklılık" için .95, "görev odaklılık" için .92 ve "duygusal tutarsızlık" için ise .92'dir. Bu araştırma için ölçeğin geneline ilişkin iç tutarlılık kat sayısı .84 iken, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayıları, sırası ile .77, .85 ve .72'dir. Ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık değerleri, ölçeğin güvenilirlik bakımından yeterli olduğunu göstermektedir. Ölçeğin her bir alt boyutunun puanlanmasında, toplam puanlar kullanılmıştır. İlişki odaklılık alt boyutu bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinin tanımlayıcısı bir alt boyut olup, yardımsever, minnettar, açık sözlü ve düşünceli gibi nitelendirmeleri içermektedir. Görev odaklılık alt boyutu bireylerin bir işi yap-

ma sürecindeki özelliklerini tanımlayan bir alt boyut olup, rekabetçi, liderlik becerisi, gayretli, kendine güvenen, baskın gibi nitelendirmeleri içermektedir. Duygusal tutarsızlık alt boyutu ise bireylerin ruhsal durumlarının nitelendiren bir alt boyuttur ve kaba, kolayca etkilenen, ürkek, duygusal olarak tutarsız ve boyun eğen gibi nitelendirmeleri ölçmektedir. İlişki odaklılık ve görev odaklılık alt boyutlarında puanların yüksek olması olumluluğun göstergesi iken, duygusal tutarsızlık alt boyutunda puanların düşük olması olumluluğun göstergesidir. Yani düşük puan alınması, bireylerin duygusal olarak daha tutarlı, dengeli olduğunu göstermektedir.

Kişisel bilgiler olarak, katılımcılar cinsiyet, sınıf, yaş ve hayatlarının büyük kısmını geçirdikleri yaşam yeri gibi bilgilerini de ölçek üzerinde belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan her katılımcı, aynı maddeleri içeren ölçekten üçer adet doldurmuştur; bunlardan bir tanesini "yetişkin bir kadın" için, bir tanesini "yetişkin bir erkek" için ve birini de "başarılı bir orta-

düzyer spor yöneticisi" için. Böylece, her katılımcının üç birey türüne ilişkin görüşleri belirlenmiştir.

**Verilerin Çözümlemesi:** Araştırma sonucunda elde edilen verilerin çözümlemesinde demografik bilgiler için betimsel istatistik yöntemleri (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Birey türlerine (kadın, erkek ve orta düzey başarılı bir spor yöneticisi) ve sınıfa göre ilişki odaklılık, görev odaklılık ve duygusal tutarsızlık gibi yönetimsel becerilerin incelenmesi için Çok-değişkenli ANOVA (MANOVA) istatistiksel yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, birey türlerine ve yaşam yerine (köy ve kasaba, şehir ve metropol) göre yönetimsel becerilerin incelenmesi

in Çok-değişkenli ANOVA (MANOVA) istatistiksel yöntemi kullanılmıştır.

### BULGULAR

Yönetimsel beceri puanları üzerinde yapılan çok yönlü ANOVA sonuçları, spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin birey türlerine göre yönetimsel beceri puanları bakımından anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır [Wilks Lambda ( $\Lambda$ ) = .738,  $F_{(6-816)} = 22.326$ ,  $p < .01$ ]. Bu bulgu, yönetimsel beceri puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların birey türüne bağlı olarak değiştiğini gösterir. Ölçeğin üç boyutuna ilişkin ortalama, standart sapma değerleri ile birey türüne göre faktör bazında yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Yönetimsel beceri puanlarının birey türüne göre ortalama, standart sapma değerleri ve ANOVA sonuçları

	Birey Türü	N	X	ss	Sd	F	p
İlişki Odaklılık	Erkek	139	91.22	8.702			
	Kadın	139	90.40	9.962	2-411	6.931	.001*
	Yönetici	139	94.28	8.738			
Görev Odaklılık	Erkek	139	128.56	11.128			
	Kadın	139	121.17	16.213	2-411	46.076	.000*
	Yönetici	139	135.91	10.398			
Duygusal Tutarsızlık	Erkek	139	39.22	7.984			
	Kadın	139	41.27	8.811	2-411	9.296	.009*
	Yönetici	139	38.42	7.126			

$p < .01$



Tablo 2 incelendiğinde, yönetsel beceri puanlarından; ilişki odaklılık [ $F_{(2-411)}=6.931, p<.01$ ], görev odaklılık [ $F_{(2-411)}=46.076, p<.01$ ] ve duygusal tutarsızlık [ $F_{(2-411)}=9.296, p<.01$ ] birey türüne göre anlamlı bir fark göstermektedir. Yani, erkek katılımcılara göre, “ilişki odaklılık”, “görev odaklılık” ve “duygusal tutarlılık”ta, “erkek” ve “başarılı bir orta düzey spor yöneticisi” puanları birbirine yakındır. Spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrenciler, yöneticilik için gerekli olan bu be-

cerileri kadından ziyade erkekte görmektedir.

Yönetsel beceri puanlarının birey türü ve öğrenim görülen sınıf düzeyine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’te verilmiştir.

Yönetsel beceri puanları üzerinde yapılan çok yönlü ANOVA sonuçları, spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin öğrenim gördükleri sınıf düzeyine göre yönetsel beceri puanları bakımından anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır [Wilks

**Tablo 3.** Yönetimsel beceri puanlarının birey türü ve öğrenim görülen sınıf düzeyine göre ortalama ve standart sapma değerleri

	Birey Türü	Sınıf	Ortalama	ss	N
<b>İlişki Odaklılık</b>	Erkek	1.sınıf	91.52	8.185	69
		4.sınıf	90.91	9.232	70
	Kadın	1.sınıf	90.12	9.204	69
		4.sınıf	90.67	10.716	70
	Yönetici	1.sınıf	94.71	7.689	69
		4.sınıf	93.86	9.699	70
<b>Görev Odaklılık</b>	Erkek	1.sınıf	130.52	11.182	69
		4.sınıf	126.63	10.807	70
	Kadın	1.sınıf	121.61	16.037	69
		4.sınıf	120.73	16.489	70
	Yönetici	1.sınıf	137.41	10.539	69
		4.sınıf	134.43	10.115	70
<b>Duygusal Tutarsızlık</b>	Erkek	1.sınıf	38.29	7.693	69
		4.sınıf	40.14	8.211	70
	Kadın	1.sınıf	40.33	8.716	69
		4.sınıf	42.19	8.870	70
	Yönetici	1.sınıf	36.96	6.587	69
		4.sınıf	39.86	7.386	70

Lambda ( $\lambda$ )=.962,  $F_{(3-409)}=5.353$ ,  $p<.01$ ]. Bu bulgu, yönetimsel beceri puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların öğrenim görülen sınıf düzeyine bağlı olarak değiştiğini gösterir. Öğrenim görülen sınıf ve birey türüne göre faktör bazında yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4'e göre, yönetimsel beceri puanlarından ilişki odaklılık [ $F_{(2-411)}=6.931$ ,  $p<.01$ ], görev odaklılık [ $F_{(2-411)}=46.076$ ,  $p<.01$ ] ve duygusal tutarsızlık [ $F_{(2-411)}=4.751$ ,

$p<.01$ ] puanları birey türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Buna ek olarak, yönetimsel beceri puanlarından; duygusal tutarsızlık [ $F_{(1-411)}=7.994$ ,  $p<.01$ ] ve görev odaklılık [ $F_{(1-411)}=4.241$ ,  $p<.05$ ] öğrenim görülen sınıf düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterirken, ilişki odaklılık [ $F_{(1-411)}=.113$ ,  $p>.05$ ] öğrenim görülen sınıf düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka deyişle, öğrenim görülen sınıf düzeyine

**Tablo 4.** Yönetimsel beceri puanlarının, birey türü ve öğrenim görülen sınıf düzeyine göre ANOVA sonuçları

Varyansın Kaynağı		KT	Sd	KO	F	p
Birey Türü	İlişki Odaklılık	1167.975	2	583.987	6.931	.001**
	Görev Odaklılık	15116.936	2	7558.468	46.076	.000**
	Duygusal Tutarsızlık	600.806	2	300.403	4.751	.009**
Sınıf	İlişki Odaklılık	9.486	1	9.486	.113	.737
	Görev Odaklılık	695.781	1	695.781	4.241	.040*
	Duygusal Tutarsızlık	505.462	1	505.462	7.994	.005**
Birey Türü * Sınıf	İlişki Odaklılık	39.341	2	19.671	.233	.792
	Görev Odaklılık	165.809	2	82.905	.505	.604
	Duygusal Tutarsızlık	25.439	2	12.720	.201	.818
Hata	İlişki Odaklılık	34631.993	411	84.263		
	Görev Odaklılık	67421.618	411	164.043		
	Duygusal Tutarsızlık	25986.134	411	63.227		
Toplam	İlişki Odaklılık	3562575.000	417			
	Görev Odaklılık	6973749.000	417			
	Duygusal Tutarsızlık	682212.000	417			

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

göre yönetsel beceri ortalama puanlarına bakıldığında (Tablo 3), görev odaklılık için 1.sınıfta öğrenim gören öğrencilerin puanları 4.sınıfta öğrenim görenlere göre daha yüksektir. Buna karşın duygusal tutarsızlıkta birinci sınıf puanları dördüncü sınıfa göre daha düşüktür ki bu durum olumluğun bir göstergesidir (bkz. Yönetim bölümü). Buna ek olarak, hem birinci hem de dördüncü sınıflar, "erkek" ve "yöneticiyi" duygusal denge ve görev odaklılıkta birbirine daha yakın görmektedir. Bi-

rey türü ve öğrenim görülen sınıf düzeyinin, yönetsel beceri puanları üzerindeki ortak etkisi incelendiğinde ise, anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ilişki odaklılık [ $F_{(2-411)} = .233$ ,  $p>.05$ ], görev odaklılık [ $F_{(2-411)} = .505$ ,  $p>.05$ ] ve duygusal tutarsızlık [ $F_{(2-411)} = .201$ ,  $p>.05$ ]).

Yönetsel beceri puanlarının birey türü ve yaşanan yere göre ortalama ve standart sapma değerlerini Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Yönetsel beceri puanlarının birey türü ve yaşanan yere göre ortalama ve standart sapma değerleri

	Birey Türü	Yaşanılan Yer	Ortalama	ss	N
<b>İlişki Odaklılık</b>	Erkek	Köy-kasaba	93.81	8.016	43
		Şehir	89.01	8.003	100
		Metropol	90.43	7.925	88
	Kadın	Köy-kasaba	93.05	9.307	43
		Şehir	87.60	9.820	100
		Metropol	89.97	9.490	88
	Yönetici	Köy-kasaba	95.44	10.147	43
		Şehir	91.43	8.880	100
		Metropol	94.52	8.182	88
<b>Görev Odaklılık</b>	Erkek	Köy-kasaba	129.05	8.783	43
		Şehir	126.37	12.316	100
		Metropol	128.11	10.749	88
	Kadın	Köy-kasaba	124.93	11.756	43
		Şehir	116.44	17.349	100
		Metropol	120.60	14.381	88
	Yönetici	Köy-kasaba	136.84	11.485	43
		Şehir	132.06	12.055	100
		Metropol	136.40	10.849	88
<b>Duygusal Tutarsızlık</b>	Erkek	Köy-kasaba	35.70	5.942	43
		Şehir	39.61	6.935	100
		Metropol	39.90	8.009	88
	Kadın	Köy-kasaba	36.23	6.237	43
		Şehir	41.82	8.372	100
		Metropol	42.38	8.952	88
	Yönetici	Köy-kasaba	33.93	5.853	43
		Şehir	38.37	6.692	100
		Metropol	38.57	7.786	88

Yönetimsel beceri puanları üzerinde yapılan çok yönlü ANOVA sonuçları, spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin yaşam yerlerine göre yönetimsel beceri puanları bakımından anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır [Wilks Lambda ( $\Lambda$ )=.910,  $F_{(6-1364)}=11.108$ ,  $p<.01$ ]. Bu bulgu, yönetimsel beceri puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların yaşam yerine bağlı olarak değiştiğini

göstermektedir. Yaşam yerine göre faktör bazında yapılan ANOVA sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde, yönetimsel beceri puanlarından; ilişki odaklılık [ $F_{(2-684)}=13.819$ ,  $p<.01$ ], görev odaklılık [ $F_{(2-684)}=9.421$ ,  $p<.01$ ] ve duygusal tutarsızlık [ $F_{(2-684)}=21.709$ ,  $p<.01$ ] yaşam yerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bir başka deyişle, yaşam yerine göre yönetim-

**Tablo 6.** Yönetimsel beceri puanlarının, birey türü ve yaşanılan yere göre ANOVA sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	
<b>Birey Türü</b>	İlişki Odaklılık	1415.547	2	707.773	9.053	.000*
	Görev Odaklılık	21031.718	2	10515.859	64.181	.000*
	Duygusal Tutarsızlık	1026.889	2	513.444	9.118	.000*
<b>Yaşam yeri</b>	İlişki Odaklılık	2160.859	2	1080.430	13.819	.000*
	Görev Odaklılık	3087.243	2	1543.622	9.421	.000*
	Duygusal Tutarsızlık	2444.808	2	1222.404	21.709	.000*
<b>Birey Türü* Yaşam yeri</b>	İlişki Odaklılık	131.837	4	32.959	.422	.793
	Görev Odaklılık	629.603	4	157.401	.961	.428
	Duygusal Tutarsızlık	63.943	4	15.986	.284	.888
<b>Hata</b>	İlişki Odaklılık	53476.966	684	78.183		
	Görev Odaklılık	112071.171	684	163.847		
	Duygusal Tutarsızlık	38515.690	684	56.309		
<b>Toplam</b>	İlişki Odaklılık	5809650.000	693			
	Görev Odaklılık	11362662.000	693			
	Duygusal Tutarsızlık	1107276.000	693			

$p<.01$

sel beceri puanlarına bakıldığında, her üç yaşam yerinde bulunan öğrenciler, “erkek” ve “yöneticisi” ilişki odaklılık, görev odaklılık ve duygusal dengede birbirine daha yakın görmektedir (Tablo 5). Birey türü ve yaşam yerinin, yönetsel beceri puanları üzerindeki ortak etkisi incelendiğinde ise, anlamlı bir farklılık görülmemektedir (İlişki odaklılık [ $F_{(4-684)}=.422$   $p>.05$ ], görev odaklılık [ $F_{(4-684)}=.961$ ,  $p>.05$ ] ve duygusal tutarsızlık [ $F_{(4-684)}=.284$ ,  $p>.05$ ]).

### TARTIŞMA

Bu araştırmada, aday spor yöneticisi konumunda olan erkeklerin “erkek özellikleri”- “başarılı bir orta düzey spor yöneticisi özellikleri” ve “kadın özellikleri”- “başarılı bir orta düzey spor yöneticisi özellikleri” arasındaki benzerlikleri yönetsel mevkilerde gerekli olan bazı yönetsel beceriler (ilişki odaklılık, görev odaklılık ve duygusal tutarsızlık) açısından nasıl algıladıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bir başka deyişle, acaba henüz iş ortamına girmemiş ve iş ortamındaki örgüt kültürü ile tanışmamış aday spor yöneticileri, yönetsel mevkilerde gerekli olan bazı beceriler bakımından cinsiyete özgü kalıplara sahip midir?

Bu çalışmada birey türlerine göre yapılan istatistiksel analiz bulgularına göre her üç alt boyut için de istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p<.01$ ). İlişki odaklılık ve görev odaklılık alt boyutlarında spor yöneticiliği öğrencileri, erkek ve yönetici birey türlerine, kadın birey türüne göre daha yüksek puan vermişlerdir. Yani, yönetsel beceriler açısından, erkek ile yöneticinin, kadın ile yöneticiden daha fazla özdeşleştirilmesi, aday spor yöneticileri arasında cinsiyete-özgü kalıpların varlığının bir göstergesi ola-

rak kabul edilebilir. Sümer (2006)’in yaptığı bir araştırmaya göre; erkek katılımcılar “ilişki odaklılıkta”, “görev odaklılıkta” ve “duygusal tutarlılıkta” erkek ile yöneticisi, kadın ile yöneticiden daha fazla birbirine yakın bulmuşlardır. Atwater ve diğ. (2004)’nin araştırma bulgularına göre; özellikle yönetsel becerilerden görev odaklılık çoğunlukla kadınlardan daha fazla erkeklere uygun bir beceri olarak algılanmasına karşın, ilişki odaklılıkta ise tam tersi algılanmaktadır. Türkiye’de ise yönetsel mevkilerde gerekli olan bu becerilerin her üçünün de erkek ve yönetici ile özdeşleştirilmesi, sahip olunan kültürün doğurduğu tutum farklılıkları ve ataerkilliğin etkisinden kaynaklanıyor olabilir ve dolayısı ile orta düzey başarılı bir yöneticide bulunması gereken bu beceriler kadından ziyade erkekte olan özellikler ile özdeşleştirilmektedirler. Alay ve diğ. (2005)’nin araştırması bu sonucu destekler niteliktedir. Bu araştırmaya göre, erkek öğrenciler kız öğrencilere göre, kadın yöneticilere yönelik hem daha olumsuz bir tutma sahiptirler hem de erkek öğrencilerin ataerkillik düzeyi kız öğrencilerden daha yüksektir.

İlişki odaklılık, görev odaklılık ve duygusal tutarsızlık puanları, spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin öğrenim gördükleri sınıf düzeylerine göre de incelenmiştir. Yönetsel becerilere ilişkin puanlar öğrenim görülen sınıf düzeyinde incelendiğinde, görev odaklılık ( $p<.05$ ) ve duygusal tutarsızlık ( $p<.01$ ) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenirken ilişki odaklılık alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>.05$ ). Bu bulguya göre öğrenciler, ilişki odaklılık yönetsel özelliğinde her üç birey türünü birbirine yakın bulmuşlardır.

Başka bir deyişle hem erkekler hem de kadınlar ilişki odaklılık becerisinde, yöneticinin sahip olduğu beceriye sahiptirler. Görev odaklılık ve duygusal tutarsızlık alt boyutlarında öğrencilerin puanları sınıf düzeylerine göre incelendiğinde; birinci sınıf öğrencilerinin erkek birey türünü dördüncü sınıf öğrencilerine göre yönetici birey türüne daha yakın bulmuşlardır. Yani birinci sınıf öğrencilerine göre, görev odaklılık ve duygusal tutarsızlık boyutlarında erkekler daha çok yöneticilerde olması gereken özelliklere sahiptirler. Dördüncü sınıf öğrencilerinde de benzer bir durum gözlenmekle beraber, bu sınıf düzeyindeki öğrencilerin tüm alt boyutlara birey türüne göre verdikleri puanlar, kadın birey türüne daha yakındır. Başka bir deyişle; öğrenciler kadın özelliklerini de bu alt boyutlarda yönetici özelliklerine yakın bulmaktadırlar. Bu durum, birinci sınıf öğrencilerinin sahip oldukları bireysel kültürlere ait kalıplarda değerlendirme yaparak yöneticilerde olması gereken özellikleri erkek özellikleri olarak gördükleri, ancak öğrencilerin yönetim alanında aldıkları dört yıllık eğitim sonrasında kadınların da yönetici özelliklerine sahip olabilecekleri yani, yöneticilik yapabilecekleri yönünde düşüncelerinin değişim gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Öğrencilerin yaşam yerlerine göre de ilişki odaklılık, görev odaklılık ve duygusal tutarsızlık alt boyutlarına ilişkin puanları incelenmiştir. Yaşam yerine göre, her üç alt boyutta da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p < .01$ ). Bulgular, öğrencilerin hayatlarının çoğunu geçirdikleri yaşam yerine göre yönetimsel becerilere ilişkin düşüncelerinde birbirlerine göre farklılıklar olduğunu

ortaya koymaktadır. Öğrencilerin ilişki odaklılık, görev odaklılık ve duygusal tutarsızlık alt boyutlarına ilişkin puanları incelendiğinde köy-kasabada yaşayan öğrencilerin yönetimsel beceriler bakımından erkek birey türünü yönetici birey türüne daha yakın buldukları gözlenmiştir. Diğer bir ifade ile köy-kasabada hayatlarının çoğunu geçirenler, erkekleri daha çok yönetim kadrolarına yetkin görmektedirler. Yani erkeklerin becerileri ile yöneticilerin becerileri birbirlerine paralellik göstermektedir. Burada ilginç olan bulgu metropolde yaşayan öğrencilerin de ortaya koyduğu görüşlerinin köy-kasabada yaşayan öğrencilerle paralellik göstermesidir. Köy-kasabada yaşayan öğrencilerin daha çok ataerkil bir yapıdan gelmesi ile sahip oldukları görüşler açıklanabilecek iken metropolde yaşayan öğrencilerin sahip oldukları görüşler ancak öğrencilerin ataerkil yapıyı koruyan metropollerin varış semtlerinde yaşayan ailelere mahsup öğrenci grupları olması ile açıklanabilir.

Sonuç olarak, spor yöneticiliğine aday olan erkek öğrenci grubu ile yapılan bu çalışmada, cinsiyete-özü kalıpların korunduğu ancak alınan yöneticilik eğitiminin sonucunda, bu kalıplarda bir miktar değişimin olduğu söylenebilir. Günümüze kadar yapılan pek çok çalışmada cinsiyete-özü kalıplar konusunda kadın, erkek ve yönetici özellikleri guruplar-içi yöntem (intra-class correlation) ile karşılaştırılmıştır. Ancak bu çalışmada, şimdiye kadar uygulanan bu yöntemin ötesine geçilerek, erkek katılımcıların “erkek ve başarılı bir yönetici özellikleri” ve “kadın ve başarılı bir yönetici özellikleri” arasındaki benzerlikleri yönetimsel mevkilerde

gerekli olarak görülen bazı yönetsel beceriler açısından nasıl algıladıkları öğrenilmeye çalışıldığı için, bulgular konusunda alanyazın desteği bulma sıkıntısı mevcuttur. Bundan sonraki araştırmalarda, her iki cinsiyetin bu beceriler konusunda karşılaştırılması yapılabilir.

**Yazışma Adresi (Corresponding Address):**

Dr. Sema ALAY,  
Gazi Üniversitesi,  
BESYO, Spor Yöneticiliği Bölümü  
e-posta:alaysema@gmail.com

**KAYNAKLAR**

- Acosta RV, Carpenter LJ. (2000). Women in intercollegiate sport: A longitudinal study twenty-three year updates 1977-2000. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 9, 141-144.
- Adler NJ. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 289-300.
- Alay S, Koçak S, Karakılıç M. (2007). 22. Annual Conference of the North American Society for Sport Management (NASSM): Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among undergraduate male sport management students. Ft. Lauderdale, Güney Florida, Cilt 1, s.82.
- Alay S, Koçak S, Karakılıç M. (2008). 13. European College of Sport Science (ECSS) Congress: The assessments of sport management students' view towards the relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. Estoril-Portekiz, Cilt 1, s.201.
- Alay S, Koçak S, Pamuk S. (2005). Beden eğitimi ve spor bölümü öğrencilerinin bayan spor yöneticilere yönelik tutumlarında ataerkilliğin ve cinsiyetin etkisi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(1), 25-34.
- Alvesson M, Billing YD. (1992). Gender and organization: Toward a differentiated understanding. *Organization Studies*, 13/12, 73-102.
- Arkkelin D, Simmons R. (1985). The "good manager": Sex-typed, androgynous, or likable? *Sex Roles*, 12, 1187-1198.
- Atwater LE, Brett JF, Waldman D, DiMare L, Hayden MV. (2004). Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles. *Sex Roles*, 50(3/4), 191-199.
- Aycan Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53, 453-477.
- Brenner OC, Tomkiewicz J, Schein VE. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669.
- Broverman IK, Vogel SR, Broverman DM, Clarkson FE, Rosenkrantz PS. (1972). Sex-role stereotypes: A current reappraisal. *Journal of Social Issues*, 28, 59-78.
- Burgess D, Borgida E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, & Law*, 5, 665-692.
- Cejka MA, Eagly AH. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social*

- Psychology Bulletin*, 25, 413-423.
- Claringbould I. (2006). Vrouwen in zicht [Women in view]. Nieuwegein, The Netherlands: Arko Sportsmedia.
- Davidson MJ, Cooper CL. (1987). Managers in Britain: A comparative perspective. *Human Resource Management*, 26, 217-242.
- Dobbins GH, Platz SJ. (1986). Sex differences in leadership: How real are they?. *Academy of Management Review*, 11, 118-127.
- Dodge KA, Gilroy FD, Fenzel LM. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 253-264.
- Eagly AH. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly AH. (2003). The rise of female leaders. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34, 123-132.
- Eagly AH, Johnson BT. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly AH, Karau S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly AH, Wood W, Diekmann AB. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. (T Eckes, HM Trautner Ed.), *The Developmental Social Psychology of Gender* (s. 123-174). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fullagar C, Sumer HC, Slick R, Sverke M. (2003). Managerial sex-role stereotyping: A cross-cultural analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 93-107.
- Glick P, Fiske ST. (1999). Sexism and other "isms": Independence, status, and the ambivalent content of stereotypes. (WB Swann Jr., JH Langlois, Ed.), *Sexism and Stereotypes In Modern Society: The Gender Science of Janet Taylor Spence* (s.193-221). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Hamilton DL, Stroessner SJ, Driscoll DM. (1994). Social cognition and the study of stereotyping. (PG Devine, DL Hamilton, TM Ostrom Ed.), *Social Cognition: Impact on Social Psychology* (s.291-321). New York: Academic Press.
- Hargreaves J. (1990). Gender on the sports agenda. *International Review for Sociology of Sport*. 25, 287-309.
- Harlan A, Weiss CL. (1982). Sex differences in factors affecting managerial career advancement. (PA Wallace Ed.), *Women in the Workplace* (s. 59-100). Boston: Auburn.
- Hays WL. (1963). *Statistics for Psychologists*. New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Heilman ME. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy. *Journal of Business Ethics*, 16, 877-889.
- Heilman ME. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Hughes C. (2004). *IOC 3rd Women and Sport World Conference Report*. 18 Temmuz 2009, [http://www.wsf.org.uk/docs/IOC\\_3rd\\_World\\_Conf\\_report.doc](http://www.wsf.org.uk/docs/IOC_3rd_World_Conf_report.doc).
- Hymowitz C, Schellhardt TD. (1986, March 24). The glass ceiling: Why



- women can't seem to break through the invisible barrier that blocks them from the top jobs? *Wall Street Journal*, 1D-5D.
- Izraeli DN, Adler NJ. (1994). Competitive frontiers: Women managers in a global economy. (NJ Adler, DN Izraeli Ed.), *Competitive Frontiers: Women Managers in A Global Economy* (s. 3-22). Malden, MA: Basil Blackwell.
- Kabasakal H, Aycan Z, Karakas F. (2004). Women in management in Turkey. (MJ Davidson, R Burke Ed.), *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects* (s. 273-293). Aldershot: Ashgate.
- Kabasakal H, Boyacıgiller N, Erden D. (1994). Organizational characteristics as correlates of women in middle and top management. *Bogazici Journal*, 8(1-2), 45-62.
- Kanter RM. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Lapchick, R. (2006). *The 2005 racial and gender report card*. University of Central Florida, The Institute for Diversity and Ethics in Sport. 25 Kasım 2009, [http://www.tidesport.org/RGRC/2005/2005\\_Racial\\_Gender\\_Report\\_Card\\_college.pdf](http://www.tidesport.org/RGRC/2005/2005_Racial_Gender_Report_Card_college.pdf)
- Lenskyj H. (1994). Girl-friendly sport and female values. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 3, 35-46.
- Lyness KS, Thompson DE. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82, 359-375.
- Martell RF, Parker C, Emrich CG, Crawford MS. (1998). Sex stereotyping in the executive suite: "Much ado about something." *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 127-138.
- McKay J. (1997). *Managing gender. Affirmative action and organizational power in Australian, Canadian, and New Zealand sport*. New York: State University of New York Press.
- Mean L. (2001). Identity and discursive practice: Doing gender on the football pitch. *Discourse & Society*, 12, 789-815.
- Morrison AM, Von Glinow MA. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.
- Parasuraman S, Greenhaus JH. (1993). Personal portrait: The lifestyle of women managers. (EA Fagenson Ed.), *Women in Management: Trends, Issues, and Challenges* (s. 186-211). Newbury Park, California: Sage.
- Powell GN, Butterfield DA. (1979). The "good manager": Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal*, 22, 395-403.
- Powell GN, Butterfield DA. (1984). If "good managers" are masculine, what are "bad managers"? *Sex Roles*, 10, 477-484.
- Powell GN, Butterfield DA. (1989). The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 14, 216-233.
- Powell GN. (1990). One More Time; Do Female and Male Managers Differ?. *Academy of Management Executive*, 4, 68-75.
- Ragins BR, Sundstrom E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.
- Riger S, Galligan P. (1980). Women in

- management: An exploration of competing paradigms. *American Psychologist*, 35, 902-910.
- Rosenwasser SM, Dean NG. (1989). Gender role and political office: Effects of perceived masculinity/femininity of candidate and political office. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 77-85.
- Sakallı N. (2001). Beliefs about wife beating among Turkish college students: The effects of patriarchy, sexism, and sex differences. *Sex Roles*, 44, 599-611.
- Schein VE. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein VE. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein VE. (2001). A global look at the psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Schein VE. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22, 1-18.
- Schein VE, Mueller R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein VE, Mueller R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein VE, Mueller R, Lituchy T, Liu J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Selim R, Ilkcaracan I. (2002). 6th METU International Conference on Economics: Gender inequalities in the labor market in Turkey: Some empirical evidence. Ankara: Middle East Technical University.
- Shaw S, Hoeber 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, 347-375.
- Sinangil HK, Ones DS. (2003). Gender differences in expatriate job performance. *Applied Psychology*, 52, 461-475.
- Sümer HC. (2006). Women in management: Still waiting to be full members of the club. *Sex Roles*, 55, 63-72.