



Sporun Eşitlik Oyunu: Kadın Spor Yöneticilerin Karşılaştığı Zorluklar

Mustafa NARİN¹, Esra DİP², Nurcan KARAPINAR³, Hakan KOLAYIŞ⁴

¹Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Sakarya/Türkiye

<https://orcid.org/0000-0001-5414-7049>

²Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Sakarya/Türkiye

<https://orcid.org/0009-0003-6760-161X>

³Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Sakarya/Türkiye

<https://orcid.org/0009-0002-6915-2195>

⁴Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Sakarya/Türkiye

<https://orcid.org/0000-0002-8398-4003>

ORJINAL MAKALE

Özet

Bu araştırmanın amacı, olimpiik spor branşların federasyonlarında görev alan kadın spor yöneticilerinin kariyerlerinde karşılaştığı zorlukları incelemek ve bu zorluklara yönelik çözüm stratejileri için öneriler sunmaktır. Araştırma nitel araştırma yöntemine göre kurgulanmış ve fenomenoloji deseni kullanılmış, veriler ise mülakat tekniği ile toplanmıştır. Araştırmaya 7 kadın yönetici katılmıştır ve elde edilen veriler MAXQDA programı ile içerik analizine göre analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde yaşanan zorluklarla ilgili "Kadın Yöneticilerin Azlığına Neden Olan Faktörler, Kadın Yönetici Sayısının Artırılması için Adımlar, Yöneticilikte Önemli Beceriler, Yöneticilik Yolculuğundaki Zorluklar, Yükselmeyi Engelleyen Faktörler, Ailenin Tutumu" temaları oluşmuştur. Sonuç olarak, kadın yöneticilerin spor federasyonlarında az olmasının ardında sadece toplumsal cinsiyete dayalı ön yargıları değil bunun yanında profesyonel zorluklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Ataerkillik, Kadın Yöneticiler, Toplumsal Cinsiyet, Kariyer Zorlukları

Sports' Equality Game: Challenges Facing Female Sports Managers

Abstract

The aim of this study is to examine the difficulties encountered by female sports managers working in the federations of Olympic sports branches in their careers and to provide suggestions for solution strategies for these difficulties. The research was designed according to qualitative research method and phenomenology design was used, and the data were collected by interview technique. Seven female managers participated in the study and the data obtained were analysed according to content analysis with MAXQDA software. As a result of the findings, the themes of "Factors Causing the Scarcity of Female Managers, Steps to Increase the Number of Female Managers, Important Skills in Management, Difficulties in the Management Journey, Factors Preventing Promotion, Attitude of the Family" were formed. As a result, it has been determined that there are not only gender-based prejudices but also professional difficulties behind the low number of women managers in sports federations.

Keywords: Patriarchy, Female Managers, Gender, Career Challenges

Giriş

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak (kurum ve kuruluşlar halinde) çalıştıkları her yerde ve her zaman, yönetim sürecinin olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı yönetim olgusunun oldukça eski olduğunu söylemek doğru olacaktır. Fakat, yönetimle ilgili gerek faaliyetler gerekse gelişmelerin bugünkü bilimde tartışılır hale gelişinin başlangıcı oldukça yenidir. Tarihsel açıdan oldukça eski sayılabilecek kimi yönetim uygulamalarının başlama serüveni kabile, site, devlet gibi unsurların yönetimi, ardından da ordular ve ekonomik yapılarda görülmüştür (Tosun, 1992).

Yönetim düşüncesinin temel unsuru olan "Yönetim" kavramı, geniş kapsamlı bir perspektifle; birden fazla bireyin iş birliği ve koordinasyonunu sağlayarak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine odaklanan faaliyetlerin bütünüdür. Diğer bir ifadeyle yönetim; örgütün amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde hayata geçirmek amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarına yönelik, kavramlar, ilkeler, teoriler, modeller ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili bir dizi faaliyeti içermektedir (Baransel, 1979, s. 23-25). Rue ve Byars (1983) ise; yönetimi iş görenleri yönlendiren, kurumun hedeflerine ulaşması için ortaya çıkardığı bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Yönetim kelimesi, dilimizde genellikle idare ve sevk anlamında kullanılır. Akademik literatürde, yönetimin çeşitli biçimlerde tanımlandığı gözlemlenmektedir. Bu tanımları genel olarak tüm insan faaliyetlerini içeren bir tanım ve özel olarak işletme faaliyetlerini kapsayan bir tanım olarak ayırmak mümkündür. Genel tanım bağlamında yönetim, "İnsanların iş birliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme, yürütme faaliyet ve çabaların toplamıdır." (Tosun, 1992:161). Başka bir tanımda ise kuruluşun şirket ile menfaat çatışması yaşamadan, kendisinden beklenen denetim görevini icra edebilmesidir (Demir, 2016:56).

Spor yönetimi ise devletin spor politikalarını ve yeterli organların bu politikalar doğrultusunda tespit ettiği, sporun genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Genel yönetim ilkeleri, yöntemleri ve kuralları, spor alanına uygulanabilir nitelikte kabul edilebilir. Temel amacı, spor faaliyetlerini akılcı ve bilimsel bir yaklaşımla yönlendirmek, bu yönde araştırmalar yapmak ve elde edilen bulguları genel yönetim ilke ve prensiplerine dönüştürmektir. Spor yönetimi, spor alanındaki politika, kararlar ve hedeflerin başarıyla uygulanması için faaliyet gösterir. Spor yöneticisi, ulusal ve uluslararası düzeyde, en üst

düzeyden en alt birime kadar, ülkenin çıkarları doğrultusunda ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak spor politikalarını yönlendiren önemli bir aktördür (Karaküçük, 1988).

Spor yönetimi noktasında, ülkelerin spordaki örgütlenmeleri, yönetim modelleri ve spora katılma biçimleri önemli gözükmektedir (Gök & Sunay, 2010). Spor yönetimini oluşturan her bir unsurun hedefleri aynıdır. Bu hedeflerin tamamı, spor yönetiminin genel amacını şekillendirir. Tüm bu unsurların hedefleri, spor yönetimi içinde eşit ölçüde öneme sahiptir. Herhangi bir hedefin gerçekleştirilememesi, spor yönetiminin genel amacını etkileyebilir. Bu nedenle, yöneticilerin, pratikle ilgili gerçek verilere sahip olmaları gerekmektedir (Namlı, 2005, s.9–10).

Kadınların toplumsal rolleri tarih boyunca kapsamlı bir şekilde incelenmiş, toplumsal cinsiyet beklentilerinin ve toplumsal normların değişen dinamiklerine ışık tutmuştur. Kadın ve erkeklerin toplumsal rollere dağılımı, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının oluşumuna katkıda bulunan önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır (Eagly & Steffen, 1984). 1970'li yılların başında, yönetimde kadınlarla ilgili konular araştırılmaya başlandı ve Henning ve Jardim (1977), Chorow (1978) ve Gilligan (1979) gibi araştırmacılar, "Kadınlar yönetici olabilir mi?" sorusuna yanıt araştırdılar. Bu dönemde iş ve sosyal yaşam genellikle birbirinden ayrılmıştı ve genellikle erkekler yönetici pozisyonlarında bulunurken, kadınlar genellikle sekreter, büro elemanı gibi pozisyonlarda yer alıyordu. 1970'li yılların ikinci yarısı ve sonrasında ise "Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışlarda da farklılık yaratır mı?" sorusu gündeme geldi. Bu araştırmalar, kadın ve erkeklerin yönetim pozisyonlarında farklı tutum ve davranışlara sahip olup olmadığını karşılaştırmalı bir şekilde ele aldılar. 1980'den günümüze kadar olan süreçte, Adler ve Izraeli (1988), Brenner, Tomkiewicz ve Schein (1989), Morrison, White ve Van Velsor (1987) gibi araştırmacılar, "Kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar?" sorusuna odaklanarak çalışmalar yapmışlardır. Bu araştırmalarda, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsilinin azlığı vurgulanmış ve bu sayının artırılabilmesi için nelerin yapılması gerektiği konusu tartışılmıştır (Bayrak & Yücel, 2000).

Kadınların spor yönetimine ilgisi, çeşitli faktörlerden etkilenen çok yönlü bir konudur. Araştırmalar, kadınların spor organizasyonlarında üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmemesinin baskın söylemsel yönetim uygulamalarına bağlanabileceğini göstermektedir (Knoppers & Anthonissen, 2007).

2000'li yıllarda dikkat çeken önemli özelliklere sahip olan kadın yöneticiler, günümüz yönetim anlayışının temelini oluşturan katılımı artırma, işi heyecanlı ve keyifli hale getirme, güç ve bilgiyi paylaşma gibi nitelikleri bünyesinde barındırmaktadır. Erkek yöneticilerin güç ve bilgiyi kontrol etme düşüncesi, kadın liderliğindeki yeni insancıl yönetim anlayışıyla değişmiştir. Bu modern yönetim anlayışının hedefi, hiyerarşik yapı yerine merkezde liderin bulunduğu bir ağ organizasyon modelini benimsemektir. Çalışanlar, performanslarına bağlı olarak değerlendirilip ödüllendirilmektedir. Liderler, çalışanlara örnek olmak, motivasyon sağlamak, yetkilendirmek, yaratıcılığı artırmak ve en iyi performanslarını sergilemelerini teşvik etmekle sorumludur. Bu yönetim anlayışında başarılı olan kadın yöneticiler, bilgi paylaşımını teşvik eder, ortak çalışma algıları oluşturur ve çalışanları yaptıkları işler hakkında bilgilendirir. Bu bağlamda, değişen yönetim anlayışının gereklilikleri, kadın liderler tarafından daha etkili bir şekilde yerine getirilmektedir (Barutçugil, 2009).

Kadınlar, toplumun kendilerine dayattığı stereotiplerden kurtularak, kadın ve erkeklerin eşit koşullarda yaşamalarını sürdürebilmelidir (Koca, 2011, s.2). Günümüz toplumunda, yönetimde kadın faktörü konusunda bazı ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, henüz aşılmamış birçok engel bulunmaktadır. İş hayatında olduğu gibi yönetim alanında da kadınları bekleyen çeşitli zorluklar mevcuttur (Karaca, 2011, s.237).

Kadınlar, çalışma hayatında yer almalarına rağmen, sporda ve diğer alanlarda yönetsel pozisyonlarda temsil edilmeleri konusunda belirgin bir eksiklik yaşanmaktadır. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, sporda üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı oldukça azdır. Bu durumun arkasında, kadınlara toplum tarafından yüklenen annelik rolü, ev işleri ve kültürel nedenler gibi faktörler bulunmaktadır, bu da kadınların yönetim kademelerinin üst basamaklarına çıkmasını zorlaştırmaktadır. Kültürel etkenlerin yanı sıra, kadınlar birçok görünmez engelle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu engeller arasında en bilineni "Cam Tavan" kavramıdır. Bunun yanı sıra, kraliçe arı, yengeç sendromu, haşlanmış kurbağa sendromu, külkedisi sendromu, Stockholm sendromu, öğrenilmiş çaresizlik sendromu, süper anne sendromu, görünmez kadın sendromu, impostor sendromu, kariyer düzleşmesi gibi sendromlar da kadınların karşılaştığı görünmez engelleri temsil etmektedir (Sağır, 2021).

Kadının, ailenin ekonomik zorlukları nedeniyle işgücüne katılmasının bir dizi sorunu beraberinde getirmesi, kadınların erkeklerle eşit şartlarda ilerlemesini ve üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmesini engellemiştir (Aytaç, 2000: 913). İstatistiklere göre, kadınların

yönetim pozisyonlarındaki sayısı artmaya devam etse de, bu artışın oranları genellikle yavaş ve düzensizdir, ayrıca kadınlar çeşitli engellerle karşılaşmaktadır (Wirth, 2001: 13).

Geçtiğimiz son on yıllarda kadınlar, çalışma hayatına daha fazla katılmakta ve yönetici pozisyonlarına erişebilir hale gelmiştir. Toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık etkisini sürdürmeye devam etmekte ve kadınların üst yönetim kademelerinde yer almaları engellenmektedir. Kadınların yükselmesinin önündeki bu engeller “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır. Cam tavan kavramı, işyerinden ve çalışma hayatının düzenlenmesinden kaynaklı sorunlar olduğu kadar, kadınların bu sorunlara vermiş olduğu içsel tepkileri de ifade etmektedir (Şerifoğlu, 2017). Cam tavan sendromu, kadın spor yöneticileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve kariyer ilerlemelerini ve örgütsel deneyimlerini etkilemektedir. Araştırmalar, kadın yöneticilerin kariyer kararlarını ve ilerlemelerini etkileyen cam tavandan doğrudan etkilendiklerini göstermiştir (Elacqua vd., 2009). Ayrıca, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, toplumsal kalkınma için çok önemli bir kriterdir (Shamsieva, 2020). Kadın tarihi ve toplumsal cinsiyet tarihinin tarihsel perspektifi, akademik söylemde önem kazanmış ve kadınların göz ardı edilen emeklerini göstermek için bir ışık görevi görmüştür (Anderson, 2020).

Bu makalenin amacı, olimpiik spor branşların federasyonlarında görev alan kadın spor yöneticilerinin kariyerlerinde karşılaştığı zorlukları incelemektir.

Spor endüstrisinde cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve kadın liderlerin potansiyelini tam olarak kullanabilmelerini sağlamak için mevcut engellerin ve zorlukların anlaşılması hayati öneme sahiptir. Bu makale, sektördeki eşitsizlikleri ele alarak, daha kapsayıcı ve adil bir spor yönetimi ortamı yaratılmasına katkıda bulunulması açısından önemlidir. “Spor federasyonunda kadın yöneticilerin yaşadıkları sorunlar nelerdir?” bu makalenin araştırma sorusudur.

Gereç ve Yöntem

Çalışma; nitel araştırma yaklaşımı kapsamında ele alınıp, Fenomenoloji kullanılmıştır. Fenomenoloji, bireylerin bir olay ile ilgili deneyimlerinin anlamını araştırarak bir olgu veya olayı anlamak için kullanılır. Bu yüzden belli bir süreçte veya olayda katılımcıların nasıl bir deneyim yaşadıklarını vurgulayan veya bunu açıklamaya çalışan nitel araştırmanın fenomenolojik bir etkisi vardır (Seggie, 2017: 70).

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak için, fenomenolojik araştırma yaklaşımının gerektirdiği çeşitli stratejiler uygulanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak adına, veri toplama sürecinde derinlemesine bilgiler alınmış ve katılımcıların deneyimlerini kapsamlı bir şekilde anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Mülakatlar, katılımcıların rahat ve doğal hissedecekleri ortamlarda (yüzyüze ve sosyal medya üzerinden) gerçekleştirilmiştir, bu da onların düşüncelerini ve deneyimlerini daha açık ve dürüst bir şekilde paylaşmalarını teşvik etmiştir.

Araştırmanın geçerliliğini sağlamak için, mülakat soruları spor yönetimi ve cinsiyet eşitliği konusunda uzman akademisyenler tarafından incelenmiş ve onaylanmıştır. Bu, soruların araştırma sorusuna uygun ve anlamlı olduğunun doğrulanması açısından önemlidir. Ayrıca, mülakat sonuçlarının doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak için, tüm mülakatlar kaydedilmiş ve kelimesi kelimesine transkribe edilmiştir. Bu transkripsiyonlar daha sonra katılımcıların onayına sunulmuş, böylece yanıtlarının doğru bir şekilde yansıtıldığından emin olunmuştur.

Veri analizi sürecinde, birden fazla araştırmacı verileri bağımsız olarak analiz etmiş ve temaları belirlemiştir. Araştırmacılar arasında yüksek bir uyum sağlanarak analizlerin güvenilirliği artırılmıştır. Ayrıca, çalışmanın sonuçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemek için, katılımcı doğrulaması (member checking) teknikleri kullanılmıştır. Bu, elde edilen bulguların ve temaların katılımcılarla paylaşılmasını ve onların görüşlerinin alınmasını içermektedir.

Son olarak, araştırmanın güvenilirliğini artırmak için, araştırma sürecinin her aşaması detaylı bir şekilde belgelenmiştir. Bu, çalışmanın tekrarlanabilirliğini ve sonuçların başka araştırmacılar tarafından doğrulanabilmesini sağlamak için önemlidir.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu, olimpik branşlarda görev yapan toplam 7 kadın spor yöneticisinden oluşmaktadır. Bu kapsamda Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden Kartopu örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Kartopu örnekleme, evrenin tam olarak tespit edilemediği ve örneklem içerisindeki öğelerin birbirine bağlı olduğu durumlarda kullanılır (Altındış & Ergin, 94). Bu çalışmada, kadın spor yöneticilerinin kariyerlerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorluklara yönelik uygulamalı çözüm stratejilerini incelemek amacıyla kartopu örnekleme modeli tercih edilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin temel nedeni, spor

yönetimindeki kadınların nispeten az sayıda olması ve bu bireylerin belirli bir ağ içerisinde yer almasıdır. Kartopu örnekleme, bu tür özgül ve erişilmesi zor nüfusları incelemek için özellikle uygun bir yöntemdir çünkü araştırmacıların mevcut sosyal ağları ve ilişkileri kullanarak bu özgün grup içerisindeki bireylere ulaşmalarını sağlar.

Bu örnekleme tekniği, özellikle nitel araştırma yaklaşımlarında ve fenomenolojik çalışmalarda tercih edilir, zira katılımcıların deneyimlerini, perspektiflerini ve bu deneyimlerin altında yatan anlamları derinlemesine keşfetmeyi amaçlar. Spor yönetimindeki kadın yöneticiler gibi spesifik bir demografik özelliğe sahip bireylerin deneyimleri üzerine odaklanan bu çalışmada, kartopu örnekleme, araştırmacıların bu bireylerin benzersiz bakış açılarını ve yaşadıkları spesifik zorlukları anlamlandırmalarına imkan tanımıştır.

Kartopu örnekleme modelinin kullanılması, aynı zamanda katılımcıların araştırmaya olan güven ve istekliliklerini artırır. Başlangıçta seçilen katılımcılar aracılığıyla yönlendirilen yeni katılımcılar, araştırmacılarla önceden bir bağlantıya sahip oldukları için, deneyimlerini paylaşma konusunda daha rahat hissedebilirler. Bu durum, araştırmacıların daha zengin ve detaylı verilere ulaşmalarını sağlar.

Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veriler öncelikle demografik bilgiler formu ardından 6 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Veriler, kadın yöneticilere odaklanarak mülakat/görüşme tekniği kullanılarak, yüz yüze ve telefonla yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Mülakat, insanları ve onlarla ilişkili durumları sözlü iletişim yoluyla anlamaya yönelik bir veri toplama tekniğidir. Görüşmenin amacı, araştırma sorusu doğrultusunda bilgi elde etmektir (Gürbüz & Şahin, 2018: 430).

Verilerin Analizi

Çalışmada mülakat/görüşme tekniği ile toplanan verilerin analizi için “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır ve içerik analizinin uygulanması için MAXQDA nitel veri analiz programı kullanılmıştır.

Araştırmada kodlama öncesinde tüm mülakat transkriptleri MAXQDA programına aktarılmıştır. Araştırmacılar, analize başlamadan önce verileri dikkatlice okuyarak genel bir izlenim edinmişlerdir. İlk aşamada, transkriptler satır satır incelenerek verilerin temel öğelerine ayrılması sağlanmıştır. Bu aşamada, metin içindeki önemli ifadeler, fikirler veya kavramlar belirlenerek ilk kodlar oluşturulmuştur. Kodlar, metindeki anlamlı birimlere verilen etiketlerdir

ve genellikle metnin kendisinden alınan kısa ifadeler veya kavramlar şeklindedir. Açık kodlama aşamasında belirlenen kodlar arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla aksel kodlama yapılmıştır. Bu süreçte, kodlar arasındaki bağlantılar araştırılarak benzer veya ilişkili kodlar gruplandırılmıştır. Bu aşamada oluşturulan kategoriler, daha geniş temaların veya konseptlerin temelini oluşturmuştur. Aksel kodlama ile belirlenen kategoriler arasından, araştırmanın ana temasını veya çekirdek kategorisini belirleyen seçici kodlama yapılmıştır. Bu aşamada, tüm veriler bu çekirdek kategori etrafında organize edilmiştir. Seçici kodlama sürecinde, araştırmanın ana bulgularını ve tezini destekleyen kilit kavramlar ve temalar netleştirilmiştir. Kodlama sürecinin her aşamasında, araştırmacılar kodlamaları ve kategorileri sürekli olarak gözden geçirmiş ve gerekirse revize etmişlerdir. Bu, kodlama sürecinin tutarlılığını ve güvenilirliğini artırmak için önemlidir.

Araştırmacılar, bulguları desteklemek için alıntılar ve örnekler kullanarak verileri detaylı bir şekilde yorumlamışlardır.

MAXQDA programının sağladığı görsel araçlar ve kodlama özellikleri sayesinde, araştırmacılar veri analizi sürecini daha verimli ve etkili bir şekilde yürütebilmişlerdir. İçerik analizi, katılımcıların deneyimlerinin ve perspektiflerinin derinlemesine anlaşılmasını sağlayarak, araştırmanın temel sorularına yanıt bulunmasına olanak tanımıştır.

Araştırmanın Etiği

Mevcut araştırma süresince “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” çerçevesinde hareket edilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya toplam 7 spor yöneticisi dahil olmuştur.

Tablo 1. Araştırma temaları aşağıdaki şekilde oluşmuştur:

Ana Tema	Kod
Kadın Yöneticilerin Azlığına Neden Olan Faktörler	1.1: İş ve Özel Yaşam Dengesi, 1.2: Cinsiyet Ayrımcılığı ve Stereotipler, 1.3: Profesyonel Deneyim ve Eğitim
Kadın Yönetici Sayısının Artırılması için Adımlar	2.1: Güvenli ve Destekleyici Çalışma Ortamı, 2.2: İş-Özel Hayat Dengesinin Sağlanması, 2.3: Eğitim ve Fırsat Eşitliği
Yöneticilikte Önemli Beceriler	3.1: Mevzuat ve Yönetmelik Bilgisi, 3.2: Liderlik ve İletişim
Yöneticilik Yolculuğundaki Zorluklar	4.1: Profesyonel Çalışma Ortamı Zorlukları, 4.2: Kariyer Gelişim Engelleri
Yükselmeyi Engelleyen Faktörler	5.1: İçsel ve Dışsal Baskılar, 5.2: Toplumsal ve Kültürel Engeller
Ailenin Tutumu	6.1: Aile Desteği, 6.2: Ailevi Sorumluluklar ve Kariyer Dengesi

Tablo 1 incelendiğinde bu araştırmada toplam 6 ana temanın belirlendiği görülmektedir. Bunlar: Kadın Yöneticilerin Azlığına Neden Olan Faktörler, Kadın Yönetici Sayısının Artırılması için Adımlar, Yöneticilikte Önemli Beceriler, Yöneticilik Yolculuğundaki Zorluklar, Yükselmeyi Engelleyen Faktörler, Ailenin Tutumu olarak tespit edilmiştir.

1. Kadın Yöneticilerin Azlığına Neden Olan Faktörler:

İş ve Özel Yaşam Dengesi (1.1):

(K1): "Spor Federasyonlarında iş yükünün fazla olması, çalışma saatlerinin esnek olması, kadınların aynı zamanda özel yaşamlarında da sorumluluklarının (ev işleri, çocuk bakımı, aile ilişkileri vs.) olması nedeniyle kadınlar yöneticiliği çok fazla tercih etmiyorlar."

(K3): "Evlendikleri zaman özel hayatlarındaki yaşadıkları durumdan ötürü işlerini devam ettirememeleri durumları ve bu imkanların kadın için yetersiz olması."

K1 ve K3'ün ifadesi cinsiyet rolleri, iş-yaşam dengesi ve spor yönetimindeki cinsiyet eşitliği gibi temel sosyolojik konseptleri içermektedir. K1'in ifadesi, toplumsal cinsiyet rollerinin, kadınların iş yaşamındaki rolleri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Geleneksel cinsiyet

rolleri, kadınlara ailede bakım veren ve ev işlerinden sorumlu rolü atfederken, erkeklere ise dışarıda çalışan ve aileyi geçindiren rolünü atfetme eğilimindedir. Spor yönetimi gibi zaman ve enerji isteyen pozisyonlarda kadınların daha az temsil edilmesinin arkasında bu geleneksel roller yatabilir.

Esnek çalışma saatleri ve yüksek iş yükü, her iki cinsiyet için de zorluklar yarabilirken, kadınlar için bu zorluklar, geleneksel cinsiyet rolleri nedeniyle daha da karmaşık bir hal alabilir. Spor yöneticiliği, özellikle yüksek seviyedeki pozisyonlar, sık sık seyahat gerektirebilir ve düzensiz çalışma saatlerine sahip olabilir. Bu tür çalışma koşullarının, özellikle ailevi sorumlulukları olan kadınlar için sürdürülebilir bir iş-yaşam dengesi oluşturmayı zorlaştırabileceğini ortaya koymaktadır.

Cinsiyet Ayrımcılığı ve Stereotipler (1.2):

(K6): “Yöneticileri kadın veya erkek olarak ayırmak ne kadar doğru bilmiyorum. Ülkemizde istesek de istemesek de kabul etsek de etmesek de Spor Federasyonlarının yönetimlerini maalesef siyaset belirlemekte. Bilgi en büyük güçtür konusuna ve branşına, ülke içi mevzuata ve uluslararası mevzuata hâkim olan bir kadının yönetici olmaması için hiçbir sebep göremiyorum.”

Bu ifade, K6'nın spor federasyonlarında yöneticilik pozisyonlarının siyaset tarafından belirlendiğine dair görüşünü ve aynı zamanda bilgi ve yetkinlik sahibi kadınların bu pozisyonlarda yer alabileceğine olan inancını yansıtmaktadır. Cümle, siyasi etkinin varlığını kabul ederken, bilgi ve uzmanlığın önemini vurgulayarak, kadınların yönetici pozisyonlarında başarılı olabileceklerini ifade etmektedir.

Literatürde, spor organizasyonlarının siyasi etkilerden bağımsız olarak çalışması ideal olarak görülse de, pratikte bu her zaman mümkün olamayabilir. Siyasi etkiler, spor federasyonlarının karar alma süreçlerini ve yönetim kadrolarının oluşumunu etkileyebilir. Bu durum, kadınların yönetici pozisyonlarında daha az temsil edilmesine yol açan yapısal engellerden biri olarak görülebilir.

Profesyonel Deneyim ve Eğitim (1.3):

(K2): “Bir kadın olarak Federasyonda yönetici olabilmeniz için ‘benim düşüncem’ işin mutfağından gelmelisiniz çünkü mevzuata hakim olmanız gerekir. Bunun içinde belirli bir süre Federasyonlarda görev yapmış olmalısınız”

Spor yönetimi gibi özelleşmiş bir alanda, "işin mutfağından gelmek" ifadesi, bireylerin sektör içinde kurdukları ilişkilerin, edindikleri deneyimlerin ve sektöre özgü bilgi birikiminin önemini vurgular. Sosyal sermaye, bireylerin kariyer gelişiminde önemli bir rol oynar çünkü sektöre özgü sosyal ağlar ve ilişkiler, fırsatların keşfedilmesine ve kaynakların etkin bir şekilde

kullanılmasına olanak tanır. Bu bağlamda, spor yöneticisi olmak isteyen bireyler için sektör içindeki sosyal ilişkiler ve ağlar, kritik öneme sahiptir. Mevzuata hakim olmak, spor yönetimi alanındaki kültürel sermayenin bir göstergesidir. Kültürel sermaye, bireylerin eğitim, dil becerileri, uzmanlık alanlarındaki bilgi ve becerileri gibi unsurlardan oluşur. Spor yönetiminde, federasyonların ve ilgili disiplinlerin yasal düzenlemeleri, normları ve prosedürleri hakkında derinlemesine bilgiye sahip olmak, bireylerin bu alanda etkin ve başarılı olmalarını sağlayan önemli bir faktördür.

2. Kadın Yönetici Sayısının Artırılması için Adımlar:

Güvenli ve Destekleyici Çalışma Ortamı (2.1):

(K1): “Öncelikle kadına bulunduğu ortamda güvende olduğu aşılmalı bunun için uygun ortam oluşturulmalıdır.”

(K5): "Federasyonlarda kadın yönetici sayısını artırmak için bana göre federasyon başkanlarının yaklaşımı çok önemlidir, federasyon başkanları bayanların söz sahibi olmasını teşvik ediyorsa sayı da haliyle artar."

Kadınların güvenli ve destekleyici bir ortamda çalışmaları, onların potansiyellerini tam olarak ortaya koymalarını ve kariyerlerinde ilerlemelerini sağlar. Güvende hissetmek, sadece fiziksel güvenlikle ilgili değil, aynı zamanda cinsiyet ayrımcılığı, taciz ve diğer olumsuz davranışlara karşı koruma anlamına da gelir. Spor yönetimi gibi erkek egemen kabul edilen sektörlerde kadın yöneticilerin sayısının artırılması, bu alanlardaki cinsiyet dengesizliğinin azaltılmasına yardımcı olabilir. Ancak bu, kadınların karşılaştığı zorlukların ve engellerin anlaşılması ve ele alınmasıyla mümkündür.

Federasyon başkanlarının kadınları destekleyici ve teşvik edici bir yaklaşım sergilemesi, kadınların yönetim kadrolarında daha fazla yer almasına olanak tanıyabilir. Bu, cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğin teşvik edilmesi açısından önemli bir adımdır ve federasyonların daha kapsayıcı ve çeşitli bir yönetim yapısına kavuşmasına katkı sağlayabilir.

Kadın yöneticilerin sayısının artması, diğer kadınlar için rol modelleri oluşturabilir ve onlara spor yönetimi alanında kariyer yapma konusunda ilham verebilir. Bu, "kritik kitle" teorisine dayanır, yani belirli bir azınlık grubundan yeterli sayıda bireyin (bu durumda kadınların) bir alanda temsil edilmesi, o grubun sesinin daha iyi duyulmasına ve onların ihtiyaç ve perspektiflerinin daha fazla dikkate alınmasına yol açabilir.

İş-Özel Hayat Dengesinin Sağlanması (2.2):

(K2): “Spor Federasyonlarında kadın yönetici sayılarının artması için; Federasyonlarda çalışan personellerin her birinin Yönetici vasfı taşıyan ve sorumluluk sahibi kişilerden oluşması gerekir ki kadın yönetici gözü kapalı iş dağılımını yapabilsin”

K2'nin vurguladığı gibi, güçlü ve sorumluluk sahibi bir çalışma ekibinin oluşturulması, organizasyonel kültürde cinsiyet eşitliğine ve kapsayıcılığa verilen önemi yansıtır. Bir organizasyonun her üyesinin yönetici vasfı taşıması ve sorumluluk alması, cinsiyet temelli önyargıların ve stereotiplerin aşılmasına yardımcı olabilir. Bu, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki güç dengesini iyileştirebilir ve kadınların liderlik pozisyonlarında daha görünür ve etkili olmalarını sağlayabilir.

Kadın yöneticilerin işlerini güvenle devredebilme yeteneği, iş bölümünün adil ve etkin bir şekilde yapılmasına bağlıdır. Bu, çalışma ortamında güvenin ve karşılıklı saygının olduğu bir kültürü gerektirir. Kadınların liderlik rollerinde başarılı olmaları, sadece bireysel yeteneklerine değil, aynı zamanda çalışma ortamının destekleyici yapısına da bağlıdır.

3. Yöneticilikte Önemli Beceriler:

Mevzuat ve Yönetmelik Bilgisi (3.1):

(K2): "Tüzükler, Talimatlar, Yönergeler, Sezonluk Bildiriler ve Mevzuatları okumak ve yaptığım işlerde bunlara dikkat ederek adımlar atmak. Disiplinli ve titiz çalışmak..."

(K4): "Spor Federasyonlarının iş yükünün ağır olması, federasyon işleyişinin komplike olması ve tek alanda uzmanlaşmak yerine farklı konularda da yeterlilik sahibi bireylerin tercih edilmesi."

Spor federasyonları gibi geleneksel olarak erkek egemen alanlarda, kurumsal bilgiye ve normlara hâkim olmak, özellikle kadınlar için önemli bir meydan okuma olabilir. Bu alanlarda kadınların ilerlemesi, sadece bireysel yetenekler ve becerilerle değil, aynı zamanda bu kurumsal bilgiye erişim ve bu bilgiyi kullanabilme yeteneğiyle de ilişkilidir.

Liderlik ve İletişim (3.2):

(K1): "Özverili bir çalışma prensibi benimsenmeli, yenilikleri takip etmek, farklı fikirlere açık olmak ve bunları uygulama konusunda cesaret sahibi olmak gerekir."

Toplumlar ve organizasyonlar zaman içinde değişen normlar ve değerlerle sürekli olarak evrilir. Yeniliklere açık olmak, bu değişimleri kabul etmek ve onlara uyum sağlamak anlamına gelir. K1'in vurgusu, spor federasyonları gibi kurumların da toplumsal değişimlere duyarlı olması ve yenilikçi fikirlere açık bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini gösterir. Bu, özellikle kadınların liderlik rollerinde daha fazla yer almasını teşvik etmek gibi toplumsal cinsiyet eşitliği hedefleri bağlamında önemlidir.

4. Yöneticilik Yolculuğundaki Zorluklar:

Profesyonel Çalışma Ortamı Zorlukları (4.1):

(K1): “Kariyerimde ilerlerken, destekleyici insanların varlığının benim için ne kadar önemli olduğunu fark ettim ve modumu düşüren, negatif enerji veren kişilerden kendimi uzak tutmaya çalıştım. “

(K3): “Yönetici konumuna geldiğimde en büyük zorlukların personel ile olan ilişkileri yönetmek ve iş-özel hayat dengesini sağlamak olduğunu düşünüyorum.”

Destekleyici sosyal ağlar bireyler için temel bir kaynak oluşturur ve sosyal sermaye kavramıyla ilişkilidir. Sosyal sermaye, bireylerin sosyal ilişkilerinden elde ettikleri değerdir ve bilgi paylaşımı, duygusal destek, yeni fırsatlara erişim gibi çeşitli faydalar sağlar. K1’in ifadesi, sosyal sermayenin, özellikle kariyer gelişimi ve profesyonel ilerleme bağlamında, bireylerin başarılarında önemli bir rol oynadığını gösterir.

Kariyer Gelişim Engelleri (4.2):

(K2): “Seyahat engelinizin olmaması, mesai saatlerinizin esnek olması, yaptığınız işlerin takibi mesai saatleri dışına da çıktığı için özverili bir şekilde kendinizi adapte etmeniz gerekiyor.”

Modern çalışma hayatının talepleri, özellikle yüksek hareketlilik gerektiren ve esnek çalışma saatlerine sahip pozisyonlarda, bireylerin iş ve özel hayat arasında denge kurmasını zorlaştırabilir. Seyahat gereklilikleri ve uzun mesai saatleri, bireylerin aileleriyle ve sosyal çevreleriyle geçirebilecekleri zamanı sınırlayabilir, bu da sosyal ilişkiler ve kişisel refah üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Özellikle kadınlar, iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurma konusunda daha fazla zorluk yaşayabilirler. Bu durum, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin ve beklentilerinin modern çalışma hayatı ile çatışmasından kaynaklanabilir.

5. Yükselmeyi Engelleyen Faktörler:

İçsel ve Dışsal Baskılar (5.1):

(K1): “Kadınlar arasındaki kıskançlıklar şöyle ki; kadınların enerjilerini kendi kendilerine ya da hemcinsleri üzerinde baskı kurmaya çalışarak bitirdiklerine şahit oluyorum.”

Toplumsal cinsiyet teorileri, kadınlar ve erkeklerin sosyal, ekonomik ve politik yaşamdaki rollerinin büyük ölçüde toplumsal olarak inşa edildiğini ve bu rollerin bireylerin davranışları üzerinde derin etkileri olduğunu vurgular. Kadınlar arasındaki rekabet ve kıskançlık, toplumsal cinsiyet normları ve beklentileri tarafından şekillendirilen ve desteklenen bir fenomen olabilir. Örneğin, kadınların rekabetçi olmaktan çok işbirliğine ve ilişkilere değer vermesi gerektiği yönündeki toplumsal beklentiler, kadınlar arasında dolaylı rekabet biçimlerine yol açabilir.

Toplumsal ve Kültürel Engeller (5.2):

(K2): “Baskın ve sorunlu aile yapısı, yanlış yapılmış ve mutsuz bir evlilik, sorunlu ebeveyn ve çocuklara sahip olmak. Bunlar özel durumlar ve bunların çözümü diğer tüm dış faktörlerden daha zor. Eğer kafanız gerçekten özel hayatınızda dolu ise bulunduğunuz konumdan yükselmeniz için göstereceğiniz özveri ve iş kavrama yetinizi kaybediyorsunuz. Ve bu durumu sizin özel hayatınızı bilmeyen kimse bilmiyor sizin kapasitenizin farklı birinden çok daha az olduğunu sanıyorlar benim için en büyük gizli faktör bunlar.”

(K5): “Erkek egemen toplum yapısı ve bayanların federasyonlarda ilgi göstermemelerinin kadın yöneticilerin azlığının nedenleri arasında olduğunu ifade etmiş.”

Toplumsal yapılar, bireylerin aile, evlilik ve ebeveynlik gibi yaşam alanlarındaki rollerini ve beklentilerini büyük ölçüde şekillendirir. Geleneksel aile yapısı ve cinsiyet rolleri, bireyler üzerinde baskı oluşturabilir ve özellikle kadınların kariyer hedefleriyle özel hayat sorumlulukları arasında çatışmalar yaşamasına neden olabilir.

Metinde anlatılan ihale komisyonu örneği, kadın liderlerin karşılaştığı pratik meydan okumalara işaret eder. Tek bayan olarak komisyon başkanı olmanın zorlukları, cinsiyete dayalı ön yargılar ve meslektaşlar arasındaki rekabetten kaynaklanır. Bu durum, kadınların liderlik rollerindeki etkinliğini sınırlayabilir ve profesyonel ilerlemelerine engel olabilir. adınların yönetici pozisyonlarına ulaşmaları halinde bile, erkek meslektaşları ve amirleri tarafından tam anlamıyla kabul görmemelerinin örneklerinden birini sunar. "Amirlerim bir bayanın söz sahibi olmasını hazmedemediler" ifadesi, kurumsal cinsiyetçiliğin açık bir göstergesidir. Bu, kadın liderlerin yeteneklerinin ve kararlarının, cinsiyetleri nedeniyle sorgulanmasına ve küçümsenmesine yol açabilir.

6. Ailenin Tutumu:

Aile Desteği (6.1):

(K1): “Ailem en büyük destekçim, onların daima arkamda olduğunu bilmek güven içinde rahat bir şekilde çalışmama vesile oluyor.”

(K6): “Çok büyük organizasyonlarda gece gündüz görev yaptığım zamanlar oldu ama ailem hiç şikayet etmedi etseler de zaman gelip geçiyor ve ortaya çıkan güzelliklerin beni mutlu etmesi onları da mutlu etti.”

(K7): “Ailem, yönetici olmamı destekledi, hala aynı şekilde desteklerini hissettiriyorlar. İşime ve kendilerine ayıracağım zamanın sınırları belli olduğundan destekleri devam ediyor.”

Sosyal destek teorileri, ailenin ve yakın sosyal çevrenin bireyler için önemli bir destek kaynağı olduğunu vurgular. Aile üyeleri, bireylerin zorluklarla başa çıkmasına yardımcı olabilir, motivasyon sağlayabilir ve güven duygusunu pekiştirebilir. Bu ifadede, ailenin verdiği destek, bireyin iş hayatında kendini güvende hissetmesine ve daha rahat çalışabilmesine olanak tanıyor.

Bu, sosyal destek sistemlerinin bireysel başarı ve refah üzerindeki olumlu etkilerine dair önemli bir örnektir. Güven ise, sosyolojik açıdan, bireylerin sosyal ilişkilerdeki beklentileri ve diğer insanlarla etkileşimleri üzerine kurulu temel bir duygudur. Ailenin desteği, bireylerin hem sosyal hem de profesyonel yaşamlarında daha güvenli ve kendinden emin olmalarına yardımcı olabilir. Güven duygusu, risk alma, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi iş yaşamındaki önemli faktörler üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olabilir.

Tartışma ve Sonuç, Öneriler

Kadınların spordaki rolü, akademik araştırmalarda giderek artan bir ilgi ve inceleme konusu olmuştur. Kadınların spora katılımı ve bu alandaki deneyimlerinin incelenmesi, çeşitli sosyolojik, psikolojik ve toplumsal cinsiyetle ilgili yönere ışık tutmuştur. Çalışmalar, cinsiyet kotalarının spor yönetiminde cinsiyet eşitliği üzerindeki etkisini araştırmış, Adriaanse ve Schofield (2014) spor organizasyonlarında karar alma pozisyonlarında kadınların adil bir şekilde temsil edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Toplumsal cinsiyetin kadın spor yöneticileri üzerindeki etkisi çok yönlü ve karmaşık bir çalışma alanıdır. Araştırmalar, liderlik rollerindeki daha geniş cinsiyet eşitsizliklerini yansıtacak şekilde, spor organizasyonlarında üst yönetim pozisyonlarında kadınların yeterince temsil edilmediğinin altını çizmiştir (Spoor & Hoye (2013).

Cinsiyetin kadın spor yönetimi öğrencilerinin kariyer ilerlemesi üzerindeki etkisi araştırılmış ve cinsiyet, eğitim ve medeni durumun toplumsal cinsiyet rol kalıpları ve kadınların kariyer ilerlemesine yönelik tutumlar üzerindeki etkisi ortaya konmuştur (Koca ve Öztürk, 2015). Buna ek olarak, spor yönetiminde cinsiyet kotalarının uygulanması incelenmiş ve spor yönetimindeki kadınların benzer pozisyonlardaki erkeklere kıyasla farklı düşünce ve eylemlerini ortaya koymuştur (Valiente, 2020). Ayrıca, kadınların spor federasyonlarındaki yönetim pozisyonlarında temsili, kadınların üst yönetim rollerinde temsiliyle ilgili olarak cam tavan ve cam merdiven gibi kavramları ele alan çalışmalarla bir araştırma konusu olmuştur (Albu, 2019).

Sporun cinselleştirilmesi ve bunun toplumsal cinsiyete dayalı sonuçları da incelenmiş, özellikle medya temsilleri aracılığıyla elit sporlarda kadınların karşılaştığı nesneleştirme ve eşitsizliğe ışık tutulmuştur (Wanneberg, 2011). Narin ve arkadaşlarının (2022)'de yaptığı araştırmada da elit sporlardaki kadınların ataerkil sistem yüzünden sorunlar yaşadığı görülmüştür. Ayrıca, görünüş kaygısının ve toplumsal cinsiyet rollerinin kadın sporcular

üzerindeki etkisi araştırılmış, anne eğitiminin kadınların kaygısı ve sporda toplumsal cinsiyet rolleri üzerindeki etkisi ortaya konmuştur (Baştuğ vd., 2019).

Ataerkil sistem, kadın spor yöneticilerini çeşitli şekillerde önemli ölçüde etkilemektedir. Araştırmalar, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ve toplumsal cinsiyet rolü kalıplarının kadınların spor yönetiminde kariyer ilerlemesi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir (Koca & Öztürk, 2015). Kadınların spor yönetiminde yeterince temsil edilmemesi bilinen bir sorundur ve bu dengesizliği gidermek için çaba gösterilmelidir (Sibson, 2010).

Yönetim olgusu, yıllardan beri süregelen, düzeni sağlayan ve çeşitli görevler dahilinde işleyen faaliyetler bütünüdür. Yönetim; belli insan grubundan oluşan, bir amaç doğrultusunda toplumun yararı için bütünlüğünü koruma ve yürütme çabasıdır. Yönetimin temel amacı, insan bütünlüğünü koruma ve düzenlemeye yöneliktir. Bunlar da yönetimin beş temel fonksiyonları ile sürdürülmektedir. Bu temel fonksiyonlar: planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetlemedir. Spor federasyonlarında da yönetim bu fonksiyonlarla işleyiş göstermektedir.

Türkiye’de spor federasyonlarına bakıldığında genel yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması ön plana çıkmaktadır. Erkek yöneticilerin fazla olması birçok nedene bağlanabilmektedir. Bu nedenlerin bazıları, erkeklerin yönetimde daha iyi oldukları algısı ve kadınların yönetici pozisyonunda idare edemeyecekleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Toplumda kadınlara, sadece aile ve ev içi düzeni (yemek, temizlik vb.) sağlama rolü empoze edilmiştir. Spor federasyonlarında kadın yöneticilerin yaşadıkları sorunlara ve nasıl üstesinden gelebildiklerine bakılırsa kadınların karşılaştıkları sorunlar karşısındaki gösterdikleri çabaları ile yönetim pozisyonunda işini iyi yaparak o pozisyonda yükselme süreçleri ön plana çıkmaktadır. Kadınların bu azimleri, yönetimde sadece erkeklerin iyi oldukları düşüncesini de yıkmaya yöneliktir.

Türkiye’de spor federasyonlarında kadın yöneticilerin vasıflarını arttırarak donanımlı olan bu kadınların yönetim kurulunda söz sahibi olmaları desteklenmelidir. Bu sayede kadın yöneticiler özgüvenlerini arttırarak daha azimli olacaklardır. Cinsiyet ayrımı yapılmadığı sürece federasyon yönetimlerinde daha çok kadın yer alabilecektir. Türkiye’de erkek egemenlik algısı çürütülmeli ve kadınların da yönetici katında ön plana çıkması gerekmektedir. Spor federasyonlarında kadınların yönetim kurulunda söz sahibi olmaları ve karar vermede fikirleri göz ardı edilmemelidir. Kurul içindeki kadınlara uygulanan Mobbing’e (psikolojik baskı) karşı çıkılmalı, kadınlara da fırsat tanınıp eşitlik sağlanmalıdır.

Ataerkillik, toplumun erkek egemen yapılarını ve bu yapıların cinsiyet üzerindeki etkilerini tanımlayan bir kavramdır. İncelenen verilere göre Spor Federasyonlarındaki kadın yöneticilerin az olmasını açıklamaya yönelik sunulan sebeplerin çoğu, ataerkilliğin doğrudan ve dolaylı etkilerini yansıtmaktadır. Sonuç olarak, ataerkil sistem kadın spor yöneticilerinin ilerlemesini ve deneyimlerini önemli ölçüde engellemekte, spor endüstrisinde toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ve toplumsal cinsiyet rolü kalıplarını sürdürmektedir. Bu sorunu ele almaya yönelik çabalar, ataerkil tutumların spor yönetimindeki kadınlar üzerindeki çok yönlü etkisini dikkate alınmalıdır.

Kadın yönetici sayılarının artması için önerilen adımların çoğu, ataerkillikten kaynaklanan sorunların çözümüne yöneliktir. Örneğin, 1. katılımcının iş saatlerinin kadınlar için daha uygun hale getirilmesi önerisi ya da 5. katılımcının federasyon başkanlarının kadınların söz sahibi olmalarını teşvik etmesi gerektiğine dair önerisi, ataerkilliğin kurumsal seviyede nasıl aşılması gerektiğine dair ipuçları sunar.

Siyaset, kadın spor yöneticilerini çeşitli şekillerde önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin, cinsiyet kotaları gibi siyasi baskılar, spor kurullarının cinsiyet kompozisyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir (Lesch vd., 2022). Buna ek olarak, kuruluşlardaki kadın ve kadın yönetici oranı, yönetsel stereotipleri etkileyerek kadınsı özelliklerin ve kadın liderlerin daha fazla tercih edilmesine yol açabilir (Stoker vd., 2011). Ayrıca, demokrasi seviyeleri spora katılımdaki cinsiyet farklılıklarını ılımlı hale getirmekte ve özellikle kadınlar için artan katılım oranlarıyla olumlu yönde ilişkilendirilmektedir (Valenti vd., 2019). Bu durum, siyasi faktörlerin kadın spor menajerleri için ortamın şekillendirilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Bu araştırmanına odaklandığı temel konu, olimpiik spor branşlarında görev yapan kadın spor yöneticilerinin kariyer yollarında karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklara yönelik çözüm önerileridir. Yapılan nitel analiz sonucunda, bu zorlukların altı ana tema altında toplandığı görülmüştür: Kadın Yöneticilerin Azlığına Neden Olan Faktörler, Kadın Yönetici Sayısının Artırılması için Adımlar, Yöneticilikte Önemli Beceriler, Yöneticilik Yolculuğundaki Zorluklar, Yükselmeyi Engelleyen Faktörler ve Ailenin Tutumu.

Bu temalar incelendiğinde, kadın yöneticilerin azlığının sadece toplumsal cinsiyet temelli ön yargılardan değil, aynı zamanda iş-özel yaşam dengesinin sağlanamaması, profesyonel deneyim ve eğitim fırsatlarının kısıtlı olması gibi profesyonel zorluklardan da

kaynaklandığı görülmektedir. Ayrıca, yöneticilikte önemli olan beceriler arasında mevzuat ve yönetmelik bilgisi, liderlik ve iletişim becerileri öne çıkmaktadır. Yöneticilik yolculuğundaki zorluklar, profesyonel çalışma ortamı zorlukları ve kariyer gelişim engelleri olarak iki ana kategoriye ayrılmaktadır.

Yükselmeyi engelleyen faktörler arasında içsel ve dışsal baskılar, toplumsal ve kültürel engeller ön plana çıkmakta; ailenin tutumu ise hem destekleyici hem de engelleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgular ışığında, kadın spor yöneticilerinin karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmek için, cinsiyet eşitliğini destekleyen politikaların ve uygulamaların geliştirilmesi, eğitim ve fırsat eşitliğinin sağlanması, iş-özel yaşam dengesinin korunması için esnek çalışma koşullarının oluşturulması ve aile desteğinin teşvik edilmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, spor yönetiminde cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadın liderlerin potansiyellerini tam olarak kullanabilmeleri için mevcut engellerin üstesinden gelinmesine yönelik önemli bilgiler sunmaktadır. Bu bulgular, politika yapıcılar, spor federasyonları ve ilgili tüm taraflar için değerli bir kaynak oluşturarak, spor endüstrisinde daha adil ve kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Etik Kurul İzin Bilgileri

Etik değerlendirme kurulu: Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Etik değerlendirme belgesinin tarihi: 20.10.2023

Etik değerlendirme belgesinin sayı numarası: E.102380

Araştırmacıların Katkı Oranları Beyanı

Örnek: Araştırmanın kurgu, yöntem, kuramsal yaklaşımlar ve bulgular kısmıyla ilgili süreçler birinci yazar, verilerin toplanması ve giriş bölümünün yazılması ile ilgili süreçler ikinci ve üçüncü yazar tarafından eşit olarak, İngilizce özet, tartışma ve sonuç kısmı ile ilgili süreçler ise dördüncü yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çatışma Beyanı

Yazarın/yazarların araştırma ile ilgili bir çatışma beyanı bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Adler, N.J. & Izraeli, D. N. (1988). *Women in management worldwide*. M.E. Sharpe, Inc.: A.B.D.
- Adriaanse, J. & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485-497. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>
- Albu, S. (2019). Women's representation in management positions in ten romanian sports federations. *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.02.54>
- Altındaş, S. & Ergin, A. (2018), Doküman İncelemesi, Ş. Aslan içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Nicel-Karma-Nitel Tasarımlar İçin Bir Rehber* (s.82-104) Konya: Eğitim Yayınevi
- Anderson, M. (2020). The forgotten history of japanese women's history and the rise of women and gender history in the academy. *Journal of Women S History*, 32(1), 62-84. <https://doi.org/10.1353/jowh.2020.0007>
- Aytaç, S. (2000). "Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları". Epsilon Yayıncılık.
- Baransel, A. (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt: I*. Avcıol Basım Yayın
- Barutçugil, İ. (2009). *Yüzyılda yönetim ve kadın yönetici*. Kariyer Yayınları.
- Baştuğ, G., Yılmaz, T., Bingöl, E., & Günel, İ. (2019). Investigation of appearance anxiety and the gender role in women's sports except for social gender norms. *Asian Journal of Education and Training*, 5(4), 526-530. <https://doi.org/10.20448/journal.522.2019.54.526.530>
- Bayrak, S. & Yücel, A. (2000). Kadın cinsiyet, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir.
- Brenner, O. C, Tomkiewicz, J. & Schein, V. (1989). "The relationship between sexrole stereotypes and requisite management characteristics revisited". *Academy of Management Journal*, 32: 662- 6
- Chorow, N. (1978). Chodorow, N. (1978). Mothering, object-relations, and the female oedipal configuration. *Feminist Studies*, 4(1), 137-158. <https://doi.org/10.2307/3177630>.
- Demir, E.E. (2016). *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735-754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735>
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P., & Webster, J. R. (2009). Managers' beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors. *Psychology of Women Quarterly*, 33(3), 285-294. <https://doi.org/10.1177/036168430903300304>
- Gilligan, C. (1979). Woman's place in man's life cycle. *Harvard Educational Review*, 49(4), 431-446. <https://doi.org/10.17763/haer.49.4.h13657354113g463>
- 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.
- Gürbüz, S & Şahin F. (2018), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Henning, M. & Jardim, A. (1977). *The Managerial Woman*. Marion Boyars.
- Karaca Ç., A. (2011). *İş'te kadın olmak. (1. bs.)*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karaküçük, S. (1988) "Türkiye'de Spor Yöneticilerinin Eğitimi". *Gazi Eğitim Fak. Dergisi*, 357-383, Cilt: 4, Ankara
- Knoppers, A. & Anthonissen, A. (2007). Gendered managerial discourses in sport organizations: multiplicity and complexity. *Sex Roles*, 58(1-2), 93-103. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9324-z>
- Koca, C. (2011). Spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadınların temsili. *Spor Bilimleri Dergisi*, 22(1), 1-12.

- Koca, C. & Öztürk, P. (2015). Gendered perceptions about female managers in turkish sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 381-406. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1040046>
- Lesch, L., Kerwin, S., & Wicker, P. (2022). State politics and gender diversity in sport governance. *Economics of Governance*, 23(3-4), 385-409. <https://doi.org/10.1007/s10101-022-00275-0>
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Namlı, H. (2005). *Konya ve Elâzığ illerinde faaliyet gösteren amatör spor kulüpleri yöneticilerinin iş doyum düzeyleri*. Konya Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. 2005; 9-10.
- Narin, M., Keskin, M. S., Kabamaklı, E. & Yıldız, S. (2022). Ataerkil Sistemin Kadın Sporcular Üzerine Etkisi. *Egzersiz ve Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 17-26.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (1983). *Management Theory and Application*. Irwin Inc., Illinois.
- Sağır, Z. (2021) *Kadın Yöneticilerin Kişisel Anlatıları Üzerinden Spor Yönetiminin Tahlili: Türkiye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Seggie, F.N. & Bayyurt, Y. (2017). *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik ve Analizleri*, (2. Baskı), Anı Yayınları.
- Shamsieva, M. (2020). Achieving gender equality is a criterion for the development of society. *Epra International Journal of Multidisciplinary Research (Ijmr)*, 132-134. <https://doi.org/10.36713/epra4266>
- 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. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.4.379>
- Spoor, J. & Hoyer, R. (2013). Perceived support and women's intentions to stay at a sport organization. *British Journal of Management*, 25(3), 407-424. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12018>
- Stoker, J., Velde, M., & Lammers, J. (2011). Factors relating to managerial stereotypes: the role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 31-42. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9210-0>
- Şerifoğlu, G. (2017). *A development based view to the problems that female executives face in work life: an intervention practice aiming to overcome glass ceiling syndrome* (Unpublished master's thesis). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. Savaş Yayınları.
- Valenti, M., Scelles, N., & Morrow, S. (2019). Elite sport policies and international sporting success: a panel data analysis of european women's national football team performance. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 300-320. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1606264>
- Valiente, C. (2020). The impact of gender quotas in sport management: the case of spain. *Sport in Society*, 25(5), 1017-1034. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819244>
- Wanneberg, P. L. (2011). The sexualization of sport: a gender analysis of swedish elite sport from 1967 to the present day. *European Journal of Women's Studies*, 18(3), 265-278. <https://doi.org/10.1177/1350506811406075>
- Wirth, L. (2001). "Breaking Through The Glass Ceiling". Women In Management, International Labour Office.