



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

DOI: 10.33689/spormetre.1616304
Research Article



Geliş Tarihi (Received): 09.01.2025

Kabul Tarihi (Accepted): 07.07.2025

Online Yayın Tarihi (Published): 30.09.2025

**TÜRKİYE'DEKİ SPOR KURUMLARININ YÖNETİM KADEMELERİNDE
KADIN TEMSİLİNİN İNCELENMESİ: KRİTİK KİTLE KURAMI PERSPEKTİFİ**

Merve Altun Ekinci^{1*}, Pınar Öztürk¹, Canan Koca Arıtan¹

¹ Hacettepe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ANKARA

Öz: Bu araştırmada, Türkiye’de spor kurumlarının yönetim kurullarında kadın temsili Kanter’in Kritik Kitle Kuramı bağlamında incelenmiştir. 2023 verilerine göre gerçekleştirilen analizler, 64 spor federasyonun %40,6’sında (n = 26) yönetim kurulunda “Tek-tip grup” olarak sadece erkek yöneticilerin yer aldığını ve yalnızca bir federasyonun (%1,6) “dengeli grup” kategorisinde olduğunu göstermektedir. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ve Türkiye Milli Paralimpik Komitesi ise “eğik grup” özelliği taşımakta olup kadınların yönetim kurulunda temsili %20-40 arasındadır. Bulgular, spor kurumlarının karar alma mekanizmalarında kadınların yetersiz temsil edildiğini, bu durumun kadınların spor kurumlarında çıkarlarını savunma yetilerini sınırladığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kadın temsili, kritik kitle kuramı, spor kurumu, toplumsal cinsiyet eşitliği

**AN EXAMINATION OF WOMEN’S REPRESENTATION IN MANAGEMENT
LEVELS OF SPORTS INSTITUTIONS IN TÜRKİYE: A CRITICAL MASS
THEORY PERSPECTIVE**

Abstract: This study analyzes the representation of women on the boards of directors of sports organizations in Turkey through the context of Kanter’s critical mass theory. Data from 2023 indicates that 40.6% (n = 26) of the 64 sports federations have only male executives on their boards, categorizing them as “Uniform male board”. Conversely, only one federation (1.6%) falls into the “balanced board”. The Turkish National Olympic Committee and the Turkish National Paralympic Committee exhibit “Tilted board” characteristics, with female representation on their boards ranging from 20% to 40%. The findings highlight the underrepresentation of women in the decision-making processes of sports organizations, which hinders their ability to advocate for their interests.

Keywords: Women representation, critical mass theory, sport organisation, gender equality



GİRİŞ

Kadınların spora katılımı geçmişe nazaran artmakla birlikte, spor kurumlarının karar alma mekanizmalarında hâlâ belirgin bir toplumsal cinsiyet eşitsizliği söz konusudur ve kadınların temsili son derece düşüktür (Evans ve Pfister, 2021; International Olympic Committee [IOC], 2021). Demokraside temsil sorununu ele aldığı yazısında Sumbas (2015), temsil olgusunun gerekliliğinin, farklı düşünen ve farklı istekleri olan bireylerin seslerini topluma duyurmaları üzerine kurulu olduğunu belirtir. Kadınların temsil talebi sadece bir birey ve vatandaş olarak temsil talebinden ziyade, kadın çıkarlarının ve kadın politik kimliğinin temsili ve görünürlük meselesidir (Sumbas, 2015). Bu bağlamda, temsilde toplumsal cinsiyet eşitliğinin ve çeşitliliğinin sağlanması amacıyla, günümüzde uluslararası spor kurumlarının karar alma

* Sorumlu Yazar: Merve Altun Ekinci, Dr. Öğr. Gör., E-mail: merve.altun@hacettepe.edu.tr

mekanizmalarında farklı deneyimlere ve çıkarılara sahip kadınların temsil edilmesi gerektiği konusunda bir uzlaşısı mevcuttur (European Union, 2022; IOC, 2021).

Uluslararası kurumlar, yönetim kademelerinde devam eden toplumsal cinsiyet eşitsizliğini gidermek amacıyla stratejik eylem planları geliştirmektedir (European Commission, 2014; IOC, 2021; UN Women, 2020, 2021). Kadınların karar alma mekanizmalarında yer alması ve sahip oldukları farklı deneyimler, özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının geliştirilmesinin yanı sıra, kurumların genel politika üretme kapasitesini de zenginleştirmektedir (Wicker ve ark., 2022). Bu durum, aynı zamanda kurumsal performans üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Ferreira, 2015; Joecks ve ark., 2013; Konrad ve ark., 2008; Post ve Byron, 2015; Terjesen ve ark., 2009; Torchia ve ark., 2011; Ward ve Forker, 2017). Literatür, karar alma mekanizmalarında cinsiyet çeşitliliğinin yalnızca yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve finansal performansın artması gibi somut çıktılarla sınırlı kalmadığını; aynı zamanda kişiler arası iletişim ve etkileşim süreçlerine de olumlu katkılar sağladığını ortaya koymaktadır (Joecks ve ark., 2013; Terjesen ve ark., 2009; Torchia ve ark., 2011).

Sancar'a (2023) göre, kadın hakları siyasetinin son elli yıldaki en önemli başarılarından biri, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik taleplerin küresel kadın hareketinin gücü ve uluslararası örgütlerin desteğiyle uluslararası düzleme taşınarak, hukuki ve siyasi belgelere dönüştürülmesidir. Bu küresel metinler, uluslararası kadın ve spor örgütleri tarafından referans alınarak spor alanına özgü politika belgeleri geliştirilmiş ve küresel düzeyde spor politikalarına etkide bulunulmaya başlanmıştır. Avrupa Parlamentosu Kadın ve Spor Kararı (2002), Kadınlar ve Spor Uluslararası Çalışma Grubu (International Working Group on Women and Sport [IWG]) Brighton Plus Helsinki Kadın ve Spor Bildirgesi (1994-2014) ve Windhoek Eylem Planı (1998), Avrupa Komisyonu Spor ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejik Eylem Önerisi (2014-2020) gibi politika belgelerinde spor kurumlarının karar alma mekanizmalarında kadın temsiliyi sağlamaya yönelik özel tedbir kararları yer almaktadır (Öztürk ve Koca, 2018). Örneğin, Avrupa Komisyonu eylem önerisi kapsamında ulusal spor kurumlarının yürütme kurulları ve komitelerinde kadın ve erkeklerin her birinin en az %40 oranında temsil edilmesi, Avrupa'daki uluslararası spor organizasyonlarında ise bu oranın en az %30 olması önerilmektedir.

Cinsiyet kotası spor kurumlarında toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmenin en etkili araçları arasında tanımlanmaktadır (Hovden ve ark., 2018; Sisjord ve ark., 2017). Norveç'te spor kurumları kotayı 1987'de uygulamaya başlamış; kota stratejisi 1990 yılında spor kanunlarına dahil edilerek, karar alma organlarında her iki cinsiyetin de bulunmasını ve üçten fazla üyesi varsa en az ikisinin kadın olmasını zorunlu kılmıştır (Sisjord ve ark., 2017). Böylece, federasyon yönetim kurullarındaki kadınların oranı 1990'da %22 iken 2008'de %37'ye yükselmiştir. Diğer iyi örnekler ise 2011'de Kosta Rika'da spor kurumlarının yönetim organlarında tam eşitlik uygulamasının getirilmesi (Piscopo, 2015), 2014'te Fransa'nın spor federasyonlarındaki liderlik pozisyonları için eşitliği zorunlu kılması (Caprais ve ark., 2020) ve aynı yıl İspanya'da spor federasyonlarının yönetim kurullarında en az üç kadın veya %33 kadın oranını içeren kotanın oluşturulmasıdır. Valiente (2020) İspanya'da uygulanan cinsiyet kotasının, kadın federasyon başkanlarının sayısını artırma konusunda etkili olmadığını belirtmektedir. Buna karşın, kurullardaki kadın üye oranının arttığını (2013'te %12 iken, 2018'de %25'e yükselmesi) ve kotayı uygulamayan kurumlara devlet tarafından uygulanan ekonomik yaptırımların, kotanın etkili olmasında belirleyici bir rol oynadığını ifade etmektedir. IOC ise 1996 yılından günümüze kademeli bir şekilde kota uygulamakta ve ulusal olimpiyat komitelerini bu yönde teşvik etmektedir. Bu doğrultuda, 2005 yılında Olimpik sporların karar

alma pozisyonlarının en az %20'sinin, 2020 yılında ise en az %30'unun kadınlardan oluşmasını hedefleyen eylem planları geliştirmiştir. IOC, 2021–2024 dönemi için belirlediği Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kapsayıcılık Hedefleri çerçevesinde, karar alma organlarındaki kadın temsil oranlarını açıklamıştır. Buna göre, IOC üyelerinin %37,5'i, İcra Kurulu üyelerinin %33,3'ü, komisyon başkanlarının %37'si ve komisyon üyelerinin %48'i kadınlardan oluşmaktadır.

Sonuç olarak çalışmalar, zorunlu kotaların spor kurumlarının yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet eşitliğini artırmada olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Adriaanse ve Schofield, 2013, 2014). Özellikle, kota uygulamasını taahhüt eden ve buna yönelik yaptırımlar içeren politikaları benimseyen kurumların, uygulamayanlara kıyasla daha yüksek kadın temsiline sahip oldukları gözlenmektedir (Matthews ve Piggott, 2021). Ayrıca, cinsiyet oranı hedeflerinin karşılanmaması durumunda yaptırımlarla desteklenen kota politikalarının uygulandığı ülkelerde bu tür düzenlemelerin etkili olduğu bilinmektedir (Pike ve ark., 2018; Skirstad, 2009; Soler ve ark., 2018; Valiente, 2020). Ancak, cinsiyet kotaları destekleyici mevzuat, olumlu ayrımcılık politikaları ve yapısal reformlarla birlikte uygulanmadığında, eşit temsilin sağlanmasında yetersiz kalabilmektedir (Adriaanse ve Schofield, 2014). Örneğin, Fransa'da uygulanan kota sistemi bir yandan kadınların yönetim pozisyonlarına daha hızlı erişimini sağlamıştır (Caprais ve ark., 2020). Öte yandan, kurullardaki üye sayısının artırılması, erkeklerin mevcut konumlarını koruyabildiği bir yapının da devam etmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, spor kurumlarında kadın temsili artırılmayı amaçlayan liberal feminist politikaların, bazı pozisyonlarda kadın sayısını artırmakta etkili olduğu, ancak bu yaklaşımların kurumsal cinsiyetçi spor kültürünü dönüştürmede ve eşit temsili kurumsallaştırmada sınırlı kaldığı yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Hovden, 2012; Sotiriadou ve de Haan, 2019).

Kadın Temsili ve Kritik Kitle Kuramı

Bu araştırmada, spor kurumlarının karar alma mekanizmalarındaki kadın temsili, Kanter'in (1977) Kritik Kitle Kuramı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Özellikle karar alma süreçlerindeki nicel kadın temsili tartışmalarında, kritik eşik/kitle kavramları yaygın olarak kullanılmaktadır. Kadınların genellikle yetersiz temsil edildiği bağlamlarda, kritik eşik, ayrımcılığa uğrayan bir grubun kendi yaşamlarını etkileyen kararlarda söz sahibi olabilmesi için gerekli olan asgari sayısal temsili ifade eder (Sancar, 2023, s. 462). Thomas Schelling (1978) ve Mark Granovetter (1978) tarafından kolektif davranışı açıklamak için geliştirilen eşik modelleri ile Kanter'in (1977) kurumsal cinsiyet politikalarını incelediği Kritik Kitle Kuramı, grup etkileşimlerinin doğasının grup büyüklüğüne bağlı olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, anlamlı bir değişimi etkileyebilmek için belirli bir sayısal eşiğe, yani kritik bir kitleye ulaşmak gerekmektedir. Alt gruplar, ancak bu eşik aşıldığında karar alma süreçlerini ve grup dinamiklerini etkileyebilir hale gelir (Torchia, 2013). Literatürde, bu kritik kitlenin %30'luk bir temsil oranıyla başladığı kabul edilmekte ve “devrilme noktası” veya “sihirli sayı” olarak tanımlanmaktadır (Joecks ve ark., 2013; Torchia ve ark., 2011). Öte yandan, Konrad ve arkadaşları (2008), yönetim kurullarında yalnızca bir ya da iki kadın üyenin bulunmasının dahi önemli etkiler yaratabileceğini; bu tür niceliksel artışların, kadınların sesinin duyulma olasılığını ve yönetim dinamiklerinde dönüşüm ihtimalini artırdığını belirtmektedir.

Kanter (1977) *Men and Women of the Corporation* adlı çalışmasında, kurumlarda yeterince temsil edilmeyen kadınların deneyimlerinden yola çıkarak, grupların bileşimlerine göre oluşan dört farklı temsil kategorisi tanımlamıştır. Tek tip gruplar, tüm üyelerin aynı cinsiyetten (%100 kadın ya da erkek) oluştuğu yapılardır. Çarpık gruplar, baskın bir cinsiyetin (örneğin erkeklerin) büyük çoğunluğu oluşturduğu ve diğer cinsiyetin (örneğin kadınların) sayıca az temsil edildiği gruplardır. Bu tür gruplarda, azınlık konumundakiler (tokens) birey olarak değil, mensubu oldukları cinsiyet grubunun temsili olarak değerlendirilir. Ayrıca, çoğunluk hem azınlığı hem

de grubun kültürünü kontrol eder. Örneğin erkek egemen çarpık grupların %20'ye kadarı kadınlardan oluşur. Eğik gruplarda ise azınlık üyeleri ittifak kurabilir ve grubun kültürünü etkileyebilir. Kendi türlerinin tamamını temsil etmezler, bunun yerine üyelerinin beceri ve yetenekleri bakımından birbirlerinden farklılaştırılması gereken bir alt grubu temsil ederler (Kanter, 1977, s. 209). Örneğin, erkek egemen eğimli grubun %20-40'ı kadınlardan oluşur. Dengeli grupta ise odak noktası kadın ve erkeklerin farklı yetenekleri ve becerileridir. Cinsiyet temsili açısından dengeli bir grubun %40-60'ı kadınlardan oluşur.

Kritik Kitle Kuramı, bir gruptaki kadınların belirli bir sayısal eşiğe ulaşmadığı durumlarda, diğer üyelerin kadınların getirdiği farklı beceri ve katkılara odaklanmadığını öne sürmektedir (Joecks ve ark., 2013). Bu bağlamda, çarpık gruplar – yani çok az sayıda kadının yer aldığı gruplar- performans açısından daha düşük sonuçlar vermektedir. Buna karşılık, kadın oranının %20-40 arasında olduğu eğik gruplar hem tek tip hem de çarpık gruplardan daha yüksek performans gösterecektir. Kadın üye oranı arttıkça ve grup yapısı çarpık gruptan eğik ya da dengeli gruba doğru evrildikçe, kadınlar birbirinden farklılaşmaya başlamakta ve daha çeşitli bilgi, bakış açısı ve deneyimler gruba yansıtmaktadır (Joecks ve ark., 2013). Bu yönüyle spor kurumlarının yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği, kaynaklara erişimdeki çeşitlilik, insan ve sosyal sermaye ile karar alma kalitesini artırması nedeniyle kurumlara fayda sağlamaktadır (Wicker ve ark., 2022). Dolayısıyla, kritik kitle cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek için gereken minimum kadın sayısıdır (Wicker ve ark., 2022). Araştırmalar, çeşitliliğin potansiyel faydalarını gerçekleştirmek için yönetim kurulunda kritik kadın kitlesinin gerekli olduğunu ve bu eşiğin grubun yaklaşık üçte biri olması gerektiğini, aksi takdirde kadınların alınan kararlar üzerinde hiçbir etkisi olmadığını göstermiştir (Joecks ve ark., 2013; Lafuente ve Vaillant, 2019).

Gaston ve arkadaşları (2020) Amerika Birleşik Devletleri'nde 45 spor kurumunun yönetim kademelerinde kadın temsili inceledikleri araştırmada, yönetim kurullarındaki kadın temsili %10 ile %75 arasında değiştiğini ve ortalama temsil oranının %29,6 olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada, %40'ın üzerinde kadın temsiline sahip 7 kurum (%15,5) dengeli, %20-40 arasında kadın temsiline sahip 25 kurum (%55,5) eğik ve %20'nin altında kadın temsiline sahip 13 kurum (%28,9) ise çarpık grup olarak sınıflandırılmıştır. Bu kurumların ikisi kadın egemen eğik yapıya sahiptir; bu yapılarda erkek temsili %20-40 arasındadır. Ayrıca incelenen 45 kurumdan 26'sının (%57,8) %30'un altında kadın temsiline sahip olduğu görülmektedir. Araştırmacılar, bu kurumların neredeyse üçte birinin hâlâ erkeklerin egemen olduğu yönetim kurullarıyla faaliyet gösterdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, kurullardaki bazı kadın üyelerin yalnızca sembolik roller üstlendikleri, katkı sağlayan bireyler olarak değil, yalnızca cinsiyetlerinin temsili olarak algılandıkları vurgulanmaktadır (Gaston ve ark., 2020). Türkiye'de sporu yöneten ve spor politikalarına etki etme gücünü elinde bulunduran kurumlarda, resmi bir cinsiyet kotası uygulanmamaktadır. Salvador ve arkadaşlarının (2023) beş ülkedeki (İtalya, Portekiz, İspanya, Türkiye ve Birleşik Krallık) spor kurumlarını karşılaştırdığı çalışmasının verileri de Türkiye'deki spor federasyonlarının yönetim kurullarında kadınların temsili artırma yönelik herhangi bir kota düzenlemesinin bulunmadığını ortaya koymaktadır. Türkiye'deki spor kurumları arasında yalnızca Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK), 2023–2025 Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları geliştirmiş ve kadın temsili artırılmasına yönelik adımlar atmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada şu soruya yanıt aranacaktır: *Türkiye'de spor kurumlarında kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsili, Kritik Kitle Kuramı açısından hangi düzeydedir?*

YÖNTEM

Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmada betimsel nicel araştırma deseni benimsenmiştir (Karasar, 2024). Veri kaynağı olarak spor kurumlarının resmî web sitelerinde kamuya açık yayımlanan veya e-posta ile erişilen yönetim kurulu listeleri kullanılmıştır. Bu ikincil veriler, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre sınıflandırılmış ve betimsel istatistik teknikleri kullanılarak Kritik Kitle Kuramı çerçevesinde analiz edilmiştir.

Araştırma Evreni ve Kapsamı

Araştırmanın kapsamı Türkiye'deki 64 spor federasyonunun, TMOK ve Türkiye Paralimpik Komitesinin (TMPK) yönetim kurulu üyelerini içermektedir. Buna göre başkanlık, genel sekreterlik ve yönetim kurulu pozisyonlarındaki üyelerin cinsiyet oranları temel alınmıştır. Araştırma kapsamında yer alan spor federasyonları, 22/04/2022 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisinde kabul edilen ve 26/04/2022 tarihli, 31821 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (SKSFK) çerçevesinde incelenmiştir. Bu Kanuna göre spor federasyonlarının merkez teşkilatı genel kurul, yönetim, denetim ve disiplin kurulları ile genel sekreterlikten teşekkül eder. Kanunun 31. maddesine göre, yönetim kurulu, spor federasyonunun yönetim ve temsil organıdır. Genel sekreter, spor federasyonunun her türlü idari iş ve işlemlerini yönetim kurulunun talimatları doğrultusunda yapmakla yetkili ve sorumludur (35. madde). Bu çalışmada spor federasyonlarının karar alma mekanizmalarındaki üyelerin cinsiyet analizleri için 3289 sayılı Kanunun Ek 9. maddesi uyarınca 2021 yılında Tokyo'da düzenlenen yaz olimpiyat oyunlarının bitiminin ardından gerçekleşen genel kurullarının sonuçları temel alınmıştır. Bu nedenle 7405 sayılı Kanunun 31. maddesi 2. bendinde belirtilen “Yönetim kurulu, genel kurul tarafından seçilen federasyon başkanı dâhil on bir asıl ve on bir yedek üyeden oluşur” ibaresi bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

TMOK, IOC tarafından bölgesel ve uluslararası düzenlenen organizasyonlarda Türkiye'nin tek yetkili kuruluşudur. TMOK, ülkemizde organize edilen Olimpiyat ve benzeri oyunların düzenlenmesinden sorumludur; uluslararası kuruluşlarla tescilli Türkiye spor federasyonları ile IOC ve diğer ülkelerin Olimpiyat Komiteleri arasında bağlantı kurar ve iş birliği yapar; Olimpiyatlara ve benzeri oyunlara katılacak Türkiye'den sporcuların Olimpik Liyakatlarını ve müsabakalara katılma yeteneklerini inceleyip onaylar. Olimpiyat veya benzeri oyunların kabilelerini oluşturur, yönetir ve bu amaca uygun olarak her türlü gereksinimlerini karşılar. Yönetim Kurulu, derneğin yönetim ve yürütme organı olup TMOK'un yasal temsilcisidir (TMOK, 2021). TMPK'nın ise amacı, Paralimpik oyunlarının ülkemizde düzenlenmesini sağlamak, düzenlenecek Paralimpik oyunlarında ülkemizin temsilini sağlamak ve engelliler sporuna Uluslararası Paralimpik Komitesinin tüzüğüne uygun olarak katkıda bulunmaktır. Tüzüğe göre Yönetim Kurulu, 9 asıl ve 3 yedek üyeden oluşur. Tüzüğün 25. maddesine göre Yönetim Kurulu derneği her türlü kişi ve kurum önünde temsil etmekle, dernek işlerinin yürütülmesi için gerekli kararları almakla görevlidir (TMPK, 2002).

Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan veriler, Türkiye'deki spor federasyonlarının, TMOK'un ve TMPK'nın resmî web siteleri üzerinden kamuya açık olarak yayımlanan yönetim kurulu listeleri incelenerek ve gerektiğinde federasyonlarla yapılan e-posta yazışmaları yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler, Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği'nin (KASFAD) yayımladığı Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu (2023) ile karşılaştırılarak doğrulama sağlanmıştır.

Verilerin Analizi

2021-2022 dönemine ilişkin elde edilen veriler, nicel araştırma yöntemleri kapsamında analiz edilmiştir. Öncelikle, kadın ve erkek yönetim kurulu üyelerine ilişkin frekans (n) ve yüzde (%) dağılımları hesaplanarak betimsel istatistiksel analiz gerçekleştirilmiştir. Ardından, toplumsal cinsiyet temsiline yönelik kritik kitle eşiği değerlendirmesi Kanter'in (1977) geliştirdiği kritik kitle kuramı ve kadın temsiline dayalı kategorizasyon modeli temel alınarak yapılmıştır.

BULGULAR

Spor Federasyonları

2023 yılında 64 spor federasyonu başkanının 61'i (%95,3) erkek, 3'ü (%4,7) kadındır. Briç, Satranç ve Yelken Federasyonlarının başkanları kadındır. Genel sekreterlerinin 9'u (%14,1) kadın ve 55'i (%85,9) erkektir. 64 spor federasyonunun yönetim kurullarında kadın üye sayısı 73 (%8,1), erkek üye sayısı ise 828'dir (%91,9) (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Spor federasyonlarının yönetim pozisyonlarının cinsiyet dağılımı

Spor federasyonları	Kadın		Erkek		Toplam
	n	%	n	%	
Başkan	3	4,7	61	95,3	64
Genel sekreter	9	14,1	55	85,9	64
Yönetim Kurulu üyesi	73	8,1	828	%91,9	901

Her spor federasyonunun yönetim kurulundaki cinsiyet dağılımı ve kritik kitle kuramı temelinde gerçekleştirilen kategorizasyon grupları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Spor federasyonları yönetim kurullarının cinsiyet dağılımı ve kritik eşik oranları

Kritik eşik	Federasyon	Kadın		Erkek		Toplam
		n	%	n	%	
Tek Tip Grup	Atletizm	0	0	15	100	15
%100 Erkek	Bocce, Bowling, Dart	0	0	15	100	15
	E-Spor	0	0	11	100	11
	Eskrim	0	0	15	100	15
	Geleneksel Atlı Spor Dalları	0	0	11	100	11
	Geleneksel Güreşler	0	0	11	100	11
	Geleneksel Spor Dalları	0	0	15	100	15
	Geleneksel Türk Okçuluk	0	0	15	100	15
	Gelişmekte Olan Spor Dalları	0	0	11	100	11
	Golf	0	0	15	100	15
	Halter	0	0	15	100	15
	Herkes için Spor	0	0	11	100	11
	Hokey	0	0	15	100	15
	İşitme Engelliler	0	0	15	100	15
	İzcilik	0	0	15	100	15
	Judo	0	0	15	100	15
	Karate	0	0	15	100	15
	Kick Boks	0	0	11	100	11
	Modern Pentatlon	0	0	15	100	15
	Motosiklet	0	0	15	100	15
	Muay Thai	0	0	15	100	15
	Ragbi	0	0	11	100	11
	Sualtı Sporları	0	0	15	100	15
	Taekwondo	0	0	15	100	15
	Vücut Geliştirme	0	0	15	100	15
	Wushu-Kung-Fu	0	0	15	100	15

Tablo 2. Spor federasyonları yönetim kurullarının cinsiyet dağılımı ve kritik eşik oranları (devamı)

Çarpık Grup	Atıcılık ve Avcılık	1	6,7	14	93,3	15
%20'ye Kadar	Badminton	2	18,2	9	81,8	11
Kadın	Basketbol	1	6,7	14	93,3	15
	Bilardo	2	13,3	13	86,7	15
	Bisiklet	1	6,7	14	93,3	15
	Boks	1	7,7	12	92,3	13
	Buz Pateni	2	13,3	13	86,7	15
	Curling	1	6,7	14	93,3	15
	Dağcılık	1	6,7	14	93,3	15
	Dans Sporları	2	13,3	13	86,7	15
	Futbol	1	6,7	14	93,3	15
	Görme Engelliler	1	6,7	14	93,3	15
	Güreş	1	6,7	14	93,3	15
	Halk Oyunları	2	13,3	13	86,7	15
	Hava Sporları	1	9,1	10	90,9	11
	Hentbol	2	12,5	14	87,5	16
	Kano	1	6,7	14	93,3	15
	Kayak	1	6,7	14	93,3	15
	Kaykay	1	9,1	10	90,9	11
	Kürek	2	13,3	13	86,7	15
	Masa Tenisi	2	13,3	13	86,7	15
	Okçuluk	2	18,2	9	81,8	11
	Oryantiring	1	6,7	14	93,3	15
	Özel Sporcular	1	6,7	14	93,3	15
	Sutopu	1	6,7	14	93,3	15
	Tenis	2	13,3	13	86,67	15
	Triatlon	1	6,7	14	93,3	15
	Üniversite Sporları	2	13,3	13	86,7	15
	Voleybol	2	13,3	13	86,7	15
	Yelken	2	15,4	11	84,6	13
	Yüzme	1	7,1	13	92,9	14
Eğik Grup	Bedensel Engelliler	3	27,3	8	72,7	11
%20-40 Kadın	Binicilik	4	26,7	11	73,3	15
	Briç	5	33,3	10	66,7	15
	Buz Hokeyi	3	21,4	11	78,6	14
	Cimnastik	4	26,7	11	73,3	15
	Otomobil Sporları	2	22,2	7	77,8	9
Dengeli Grup	Satranç	7	46,7	8	53,3	15
% 40-60 Kadın						
Toplam		73	7,7	828	92,3	901

Tablo 3'ten takip edilebileceği gibi Kritik Kitle Kuramı temelinde gerçekleştirilen kategorizasyon sonucunda spor federasyonlarının 26'sının (%40,6) yönetim kurulunda hiç kadın temsil edilmediği için tek tip grup yapısına sahip olduğu görülmektedir. Spor federasyonlarının 31'i (%38,4) yönetim kurullarında %20'nin altında kadın üyeye sahip olduğu için çarpık grup kategorisindedir. Spor federasyonlarının 6'sı (%9,4) yönetim kurullarında %20-40 arasında kadın üyeye sahip olduğu için eğik grup kategorisindeyken; sadece 1 spor federasyonu (%1,6) dengeli grup kategorisindedir.

Tablo 3. Spor federasyonları kritik eşik oranları

	Kategori (%Kadın)	
	n	%
Tek tip grup (%0)	26	40,6
Çarpık grup (<%20)	31	38,4
Eğik grup (<%20-40)	6	9,4
Dengeli grup (<%40-60)	1	1,6
Toplam	64	100

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ve Türkiye Milli Paralimpik Komitesi

TMOK Başkanının cinsiyeti erkek, Genel Sekreterinin cinsiyeti kadındır. Yönetim kurulunda kadın üye oranı %35,3 (n = 6), erkek üye oranı %64,7'dir (n = 11) (Bkz. Tablo 4). %35,3'lük kadın üye oranı karar verme mekanizmalarında kritik eşik olarak kabul edilen %33'ün üzerindedir ve kadının temsili %20-40 arasında olduğu için TMOK eğik grup kategorisindedir.

Tablo 4. TMOK yönetim kurulunun cinsiyet dağılımı

	Cinsiyet	
	n	%
Kadın	6	35,3
Erkek	11	64,7
Toplam	17	100

TMPK Başkanının ve Genel Sekreterinin cinsiyeti erkektir. Yönetim kurulunda kadın üye oranı %23,1 (n = 3), erkek üye oranı %76,9'dir (n = 10) (Bkz. Tablo 5). Yönetim kurulunda kadının temsili %20-40 arasında olduğu için TMPK eğik grup kategorisindedir.

Tablo 5. TMPK yönetim kurulunun cinsiyet dağılımı

	Cinsiyet	
	n	%
Kadın	3	23,1
Erkek	10	76,9
Toplam	13	100

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Türkiye'de spor kurumların yönetim kademelerinde kadınların temsil edilme düzeylerinin Kritik Kitle Kuramı çerçevesinde incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda 64 spor federasyonun, TMOK'un ve TMPK'nın yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet oranları kritik eşik yaklaşımına göre analiz edilmiştir.

Bulgular Türkiye spor kurumlarının karar alma mekanizmalarında kadınların az temsil edildiğini göstermektedir. Buna göre 64 spor federasyonunun %40,6'sının tek tip grup erkek yöneticiden oluşması ve %30,8'nin çarpık grup (%20'nin altında kadın temsili) kapsamında olması dikkat çekicidir. Bu bulgular, Türkiye'deki 64 spor federasyonunun yönetim kurullarında kadın üye oranının yalnızca %8,1 olmasıyla birlikte değerlendirildiğinde, kadınların spor kurumlarının liderlik pozisyonlarında temsili açısından Türkiye'nin farklı ülkelerin verileriyle kıyaslandığında ne kadar geride kaldığını ortaya koymaktadır. Nitekim, ABD'de 45 spor kurumunun yönetim kurullarında kadın temsil oranı ortalama %29,6'dır (Gaston ve ark., 2020); Almanya'da bu oran %20,1 düzeyindeyken (Lesch ve ark., 2023), Kanada'da %15,9 ile %77,8 arasında değişmekte olup özellikle daha genç ve geniş üye tabanına sahip kurumlarda kadın temsili daha yüksektir (Wicker ve Kerwin, 2020). Buna karşılık, Türkiye'deki spor federasyonlarının 26'sında kadın yönetim kurulu üyesinin bulunmaması, spor ekosistemindeki karar alma mekanizmalarında erkeklerin sayısal ve kültürel anlamda belirleyici konumunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'nin 2024 Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporunda ekonomik göstergeler bakımından 146 ülke arasında 127. sırada yer alması (World Economic Forum, 2024), farklı toplumsal alanlarda olduğu gibi spor kurumlarında da toplumsal cinsiyet eşitliğinin stratejik bir politikaya dönüşmemesinin, kadınların düşük temsiliyetiyle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Öte yandan, sporda karar alma mekanizmalarında kadın temsili artırılması ise yalnızca toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması açısından değil, aynı zamanda kurumların demokratikleşmesi

bakımından da kritik önemdedir. Ayrıca, mevcut uygulamalar da göstermektedir ki (Wicker ve ark., 2022; Gaston ve Higson, 2023), kadınların karar alma pozisyonlarında yer almaları, profesyonel kapasitelerini ve potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koymalarına olanak sağlamaktadır.

Bu araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri spor federasyonları arasında kritik eşik olan %30 kadın üye oranını aşan sadece iki federasyonun olmasıdır. Bu federasyonlar, eğitim grup kategorisinde olan Biriç (%33) ve dengeli grup kategorisinde olan Satrançtır (%46,7). Biriç Federasyonu kadınların yönetim kurulunda %33,3 (5 kadın-10 erkek) temsiliyle, eğitim grupta %30 kritik eşik kotasını aşan tek federasyon olmuştur. Zihinsel bir spor branşı olarak biriç cinsiyet kalıp yargılarından muaf değildir ve araştırmalar kadınlar kategorisinin erkeklere göre daha aşağı görüldüğünü ve kadınlara yönelik ayrımcılığın sürekli yeniden üretildiğini göstermektedir (Rogers ve ark., 2022). Lisanslı sporcu sayısında %25'e (kadın) - %75 (erkek) gibi dengesiz bir cinsiyet dağılımı olmakla birlikte, federasyon başkanı kadın olan yalnızca üç federasyondan biridir. Biriç Federasyonu Disiplin Talimatında "toplumsal cinsiyete dayalı herhangi bir ayrımcılık içeren davranışlar" ifadesinin disiplin cezası gerektiren ihlaller arasında yer alması (Türkiye Biriç Federasyonu, 2020), kurum bünyesinde Kadın Komitesinin bulunması ve kadınlara yönelik biriç kampları düzenleniyor olması, kadınların bu branşa katılımlarını ve yönetimdeki temsiliyetlerini destekleyici toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları geliştirdiğini göstermektedir. Bunun diğer bir göstergesi de 2020'de %4,7 olan kadın lisanslı sporcu oranının 2023 yılında %25 oranına yükselmesidir (KASFAD, 2021, 2023).

Türkiye Satranç Federasyonunun, yönetim kurulu cinsiyet bileşimi açısından dengeli grup kategorisinde yer alması ile federasyonun 2012-2024 yılları arasında bir kadın başkan tarafından yönetilmesi ve spor branşları arasında en yüksek kadın sporcuya (KASFAD, 2023) sahip olması arasında bir ilişki kurulabilir. Bu bağlamda, sadece niceliksel kadın temsili değil, aynı zamanda kadın liderlerin üst düzey yönetim pozisyonlarında görev alarak kurumların yapısını dönüştürme eğilimleri ve kapasiteleri önem kazanmaktadır. Bu duruma örnek olarak, Eski Başkan Gülkız Tulay'ın, kadın sporcu, antrenör ve hakem sayısını artırmaya yönelik yürüttüğü projeler sayesinde, 2022 yılında Uluslararası Satranç Federasyonu "Satrançta Yılın Kadınları Ödülleri" kapsamında "Avrupa Kıtasının Üstün Başarılı Yöneticisi" seçilmesi gösterilebilir (Türkiye Satranç Federasyonu, 2022). Bununla birlikte kadınların satranca katılımının artması ülkelerin eşitlik indeksleriyle de yakından ilişkili olabilir. Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu ve Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi temelinde 160 ülkenin satranç oyuncu sayılarını karşılaştıran çalışmalar, cinsiyet eşitliğinin yüksek olduğu ülkelerde kadın satranç sporcu oranlarının az olduğunu ortaya koymuştur (Napp ve Breda, 2023; Vishkin ve ark., 2022). Örneğin eşitlik indekslerinde alt sıralarda olan Türkiye'nin, üst sıralardaki Finlandiya veya Norveç gibi ülkelere göre daha fazla kadın satranç sporcuya sahip olması dikkat çekicidir. Elbette burada bireysel (yaş) ya da kültürel ve ekonomik farklı değişkenler de devreye girebilir ancak satrançta kadın katılımı ile ülkelerin cinsiyet eşitliği ve kalkınma düzeyi arasında *paradoks* ilişki olduğu göz önünde tutulabilir (Napp ve Breda, 2023).

Böyle bir konjonktürde yönetim kademelerinde kadınların temsiline sağlanması hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli bir fark yaratmaktadır. Çünkü bu durum, kurumların eşitlik politikalarının gelişimine doğrudan etki edebilecek fırsatlar sunabilmektedir. Bu noktada yönetim kurullarında yer alan kadınların sahip oldukları yetenek, bilgi, farklı bakış açısı ve pratikleri ile karar alma süreçlerine önemli katkı sundukları gösterilmiştir (Gaston ve Higson, 2023). Özellikle kurulda üç veya daha fazla kadının bulunması durumunda performans ölçütlerine ulaşma, yeniliklere açıklık ve kurumsal sosyal sorumluluğa destek sağlama açısından olumlu etkiler gözlenmektedir (Terjesen ve ark., 2009). Dolayısıyla, bu çalışmanın

odağı olan ve eğik ve dengeli kadın temsil oranlarına sahip iki spor federasyonu toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaşmadığı Türkiye’de hem bir model oluşturmakta hem de kurumsal düzeyde kapsayıcı ve destekleyici stratejiler geliştirilmesi için önemli bir temel basamak teşkil etmektedir. Ancak toplumsal cinsiyet eşitliği yalnızca etik ve uluslararası standartlara uyum için bir gereklilik olarak görüldüğü takdirde, kadınların spor yönetimine dahil edilmesine yönelik uygulamalar da yetersiz kalabilir. Bu nedenle, toplumsal cinsiyet çeşitliliğini yalnızca sayısal eşitlik/temsil temelinde değil, hak temelli bir katılım ve böylece kadınların spor kurumlarındaki liderlik potansiyellerini destekleyen bir yaklaşımla ele almak önerilmektedir (Fraser, 2003:101 akt. Jakubowska, 2018:59). Spor yöneticiliği, bireylerin cinsiyetinden ziyade bilgi, beceri, deneyim ve liyakat esas alınarak belirlenmeli; kadınların niteliksel temsili artırılarak spor kurumlarının kapsayıcılığı ile toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama kapasiteleri güçlendirilmelidir. Bu bakış açısı, neoliberal ve bireyselleşmiş söylemlerden uzaklaşarak, kolektif, kurumsal ve politik bir yaklaşımın benimsenmesi ihtiyacına da işaret etmektedir (Connell, 2009).

İlgili literatür, yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin, kurumların yapısal, finansal ve sportif özelliklerini kapsayan kurumsal dinamikler ile toplumsal cinsiyet ilişkileriyle de bağıntılı olduğunu göstermektedir (Adriaanse ve Schofield, 2013; Connell, 2009; Lesch ve ark., 2023). Örneğin, “prestijli” yaz olimpiyat oyunlarına katılan spor kurumlarında kadınlar, kış olimpiik sporlarına (Jakubowska, 2018) ve olimpiik olmayan sporlara göre daha az temsil edilmektedir (Lesch ve ark., 2023). Türkiye’deki spor federasyonları için net bir ayırım olmamakla birlikte, yönetim kurullarında kadınların temsiline en yüksek olduğu üç federasyonun (satranç, briç ve bedensel engelliler) Olimpiik olmayan spor branşlarına ait olması dikkat çekicidir. Diğer taraftan, KASFAD raporuna (2023) göre, lisanslı kadın sporcu oranının düşük olduğu ve erkek sporcu oranının yüksek olduğu spor branşlarında öne çıkan ilk altı spor federasyonundan ikisinin Olimpiik olmayan (dans sporları ve halk oyunları), birinin ise kış olimpiyatları kapsamındaki bir branş (buz pateni) olması, Jakubowska (2018) ve Lesch ve arkadaşlarının (2023) araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir. Bu sıralamada yer alan Olimpiik spor federasyonları arasında, cimnastik ve binicilik federasyonları, yönetim kurullarında on bir erkek ve dört kadın üye bulundurarak (%20-%40 arası kadın temsili) ve lisanslı sporcu dağılımı bakımından erkeklerden daha fazla sayıda kadın sporcuya sahip olmalarıyla öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, Lesch ve arkadaşları (2023) Almanya’daki spor kurumlarının kadın yönetim kurulu üyelerinin temsiline inceledikleri araştırmalarında, tipik kadınsı olarak nitelendirdikleri cimnastik, dans ve binicilik gibi branşlarda kadın temsiline %30 kritik eşiğe ulaştığını belirtmişlerdir. Türkiye özelinde bakıldığında, her ne kadar bu branşlarda %26,7 kritik eşiğe ulaşamamış olsa da Karaçam ve Koca’nın (2018) araştırmasında belirttiği gibi, spor kurumlarındaki erkek yöneticilerin kadın bedenini zayıflık ve kırılganlıkla özdeşleştirerek kadın bedeninin sınırlarına ilişkin algıların cimnastik ve binicilik gibi branşlarda ortaya çıkması, bu branşlarda kadın sporcu temsiline erkeklerle oranla daha yüksek olmasını açıklayabilir (Jakubowska, 2018; Lesch ve ark., 2023).

Erkeklerle ve erkeklikle ilişkilendirilen özellikler, hem “gerçek spor” anlayışının hem de sporcu bedeninin normları olarak kabul edilmektedir (Koca ve Öztürk, 2015). Buna karşılık, “kadınsı” olarak tanımlanan ve kadınsı özellikler taşıdığı varsayılan spor branşları daha az prestijli görülmektedir (Jakubowska, 2018). Bu noktada, Türkiye’deki spor kurumlarında da “erkeklerin doğuştan gelen ayrıcalıklı konumları” (Karaçam ve Koca, 2018, s. 32) karşısında, kadınların geleneksel rolleri ve toplumsal cinsiyet kalıpları üzerinden konumlandığı bir yapı mevcuttur (Koca ve Öztürk, 2015). Bu yapı, kadınların spor kurumlarında yetersiz temsiline doğal bir olgu olarak kabul eden kurumsallaşmış toplumsal cinsiyet eşitsizliğini sürekli yeniden üretebilmektedir (Karaçam ve Koca, 2015, 2018).

Diğer taraftan ilgili literatür, satranç, briç ve bedensel engelliler gibi olimpiik olmayan spor federasyonları ile cimnastik, halk dansları ve binicilik gibi “kadınsı” olarak nitelendirilen spor branşlarının, Polonya gibi ülkelerde görece daha az ekonomik ve siyasal güce sahip olduğunu, dolayısıyla bu branşların erkek egemenliğinin kalesi olarak görülmediğini ortaya koymaktadır (Jakubowska, 2018, s. 66). Bu nedenle, kadınların bu tür spor alanlarında varlık göstermeleri ve liderlik pozisyonlarına yükselebilmeleri daha olası görünse de spor kurumlarının sahip olduğu kültürel yapı ve toplumsal cinsiyet ilişkileri dikkate alındığında, bu durumun geçerli olmayacağı da belirtilmektedir (Koca ve Öztürk, 2015). Örneğin, KASFAD (2023) raporuna göre, lisanslı kadın sporcu oranının (%69,3) en yüksek olduğu spor branşı olan voleybolda, kadın sporcuların hem bireysel hem de takım düzeyindeki uluslararası başarılarına rağmen, liderlik pozisyonlarındaki kadın temsili sınırlı kalmaktadır. Voleybol federasyonu yönetim kurulunda kadın oranı %20’nin altında olup çarpık grup yapısına işaret ederken, antrenörlük pozisyonlarında da kadın oranı %38.2 ile erkeklerin (%61.8) gerisindedir. Dolayısıyla yönetim kademelerinde baskın olan sayısal ve kültürel erkek egemenliği, kadınların sosyal, politik, ekonomik ve toplumsal cinsiyet sermayesinin liderlik pozisyonları için uygun görülmesini engelleyen bir unsura dönüşebilmektedir (Jakubowska, 2018; Karaçam ve Koca, 2018). Eşit katılım sağlanabilmesi için ancak kaynakların dağılımı (ekonomik sermaye) ve alanda tanınma (sosyal sermaye) gibi iki temel adalet boyutunun karşılanması gerekmektedir (Fraser, 2003, akt. Jakubowska, 2018:67). Bir spor branşı mali açıdan ne kadar güçlü, popüler, erkekler ve erkekliklerle ilişkilendirilmişse, toplumsal cinsiyet adaletsizliği de o kadar büyüktür. Türkiye bağlamında, kadınların Voleybol Federasyonu yönetiminde yetersiz temsil edilmesi, yalnızca erkeklerin liderlik pozisyonlarında meşru görülen eril bedensel sembolizmiyle değil, aynı zamanda Karaçam ve Koca’nın (2015) belirttiği gibi, ekonomik ve sembolik sermayeye dayalı alanda erkeklerin güç ilişkilerinde konum alma eğilimleriyle de ilişkilendirilebilir (Fraser, 2003, akt. Jakubowska, 2018:66).

Bu çalışma kapsamında dikkat çeken diğer bir bulgu yaz ve kış olimpiyat oyunlarının Türkiye temsilcisi olan TMOK’un yönetim kademesinde %35,3’e ulaşarak kritik %30 eşiğini aşmasıdır. TMOK, Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı (2023–2025) doğrultusunda, 2025 yılı sonuna kadar yönetim kurulu, komisyonlar, komiteler ve çalışanlar arasında kadın oranının en az %40’a, Genel Kurul üyelerinde ise %30’a ulaşmasını amaçlamaktadır. TMOK 2024 faaliyet raporuna da yansıyan bu yönelim, IOC’nin toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama hedefiyle geliştirdiği stratejik eylem planlarıyla da paralellik göstermektedir. Örneğin, IOC 2013–2023 yılları arasında komisyonlardaki kadın oranını %41’e yükseltmiş, 33 komisyonun 14’üne kadın başkan atamıştır. Ayrıca, 2016’dan bu yana ulusal olimpiyat komitelerinde karar alma pozisyonlarının en az %30’unun kadınlardan oluşmasını teşvik eden liderlik forumları ve eğitim programları yürütülmektedir. Tüm bu gelişmeler, sporcuların eşit temsili, organizasyonda ayrımcılık karşıtı önlemler ve Paris 2024 Yaz Olimpiyat Oyunlarında %50 kadın, %50 erkek oranıyla sağlanan cinsiyet dengesiyle birlikte değerlendirildiğinde, politika üretimi ve uygulamasının önemi daha net ortaya çıkmaktadır. Paris 2024’te Türkiye’yi 54 kadın ve 48 erkek sporcu temsil etmiş, elde edilen sekiz madalyanın beşi kadın sporculara, biri ise atıcılıkta karma takıma ait olmuştur. Kadın sporcu sayısındaki artış ve Tokyo Olimpiyatlarından bu yana kadın sporcuların gösterdiği sportif performans, bu başarıların yalnızca bireysel çabalarla değil; aynı zamanda cinsiyet eşitliğini temel alan spor politikaları ve yönetim modelleriyle de ilişkili olabileceğini göstermektedir (Lowen ve ark., 2016).

TMPK yönetim kurulunda ise kadın temsil oranı 2021 yılına göre 2023 yılında %16 artmış olsa da kritik eşiğe ulaşamadığı görülmektedir. Uluslararası Paralimpik Komitesinin cinsiyet eşitliği ve ayrımcılık karşıtı stratejisi, Liderlik ve Eşitlik Komitesi aracılığıyla yürütülmektedir

(International Paralympic Committee, 2024). Ancak, kadın sporcuların sayısını artırma ya da kadınların temsili konularında 2022 Olimpiyat Oyunları temel alındığında belirsiz bir strateji yürüttüğü gerekçesiyle eleştirilmektedir (Women's Sport Foundation, 2022). Paris 2024'ün eşitlik rüzgarından etkilenen paralimpik oyunlarında kadın sporcuların görünürlüğü artmış olsa da bu araştırmanın bulgularıyla benzer şekilde Brezilya'da (Marcondes ve Souza, 2024) ve ABD Paralimpik Komitesi ve bağlı spor federasyonlarının (Gaston ve ark., 2020, Gaston ve Higson, 2023) liderlik pozisyonlarında kadınların yetersiz temsil edildiği görülmektedir. Kadınların hem sporcu olarak hem de yönetici olarak farklı engellerle karşılaştıkları paralimpik branşlarda, paralimpik spor kurumlarının toplumsal cinsiyet ve yönetim eylemlerini uygulama konusunda sınırlı çaba gösterdikleri ve bu alanda yeterli politika geliştirmedikleri belirtilmektedir (Piggott ve Matthews, 2024).

Benzer yaklaşım engelli branşlarındaki federasyonlar için de geçerlidir. Örneğin, bu çalışma kapsamında yapılan analize göre, Bedensel Engelliler Federasyonu yönetim kurulunun 11 üyesinin 3'ünün kadın olmasına rağmen kritik eşik düzeyinin altında (%27,3) kaldığı görülmektedir. Bu bulguyla ilişkili olarak Türkiye'deki engelli lisanslı kadın sporcu sayısının (%22,8) erkeklere oranla çok düşük olması ve federasyonunun diğer engelli branşlarına göre en düşük kadın sporcu sayısına sahip olması dikkat çekicidir. Bu durum, sadece minimum kota sağlanmasının yeterli olmadığını, yönetimdeki kadın sayısının kritik kitleye ulaşmasının, kadın katılımını ve yönetim performansını olumlu yönde etkileyeceği bulgusuyla benzerlik göstermektedir (Gaston ve ark., 2020; Gaston ve Higson, 2023).

Sonuç olarak, Türkiye'de spor federasyonlarının büyük bir çoğunluğu kadınların az temsil edildiği yönetim kurullarına sahiptir ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ve anaakımlaştırılmasına yönelik uluslararası hedeflerin gerisinde kalmaktadır. Spora katılımda kadın temsili her geçen yıl arttığı, özellikle performans sporunda uluslararası başarılarla kadın sporcuların imza attığı bir dönemde, sporda toplumsal cinsiyet eşitliğini inşa edebilmenin önemli bir stratejik adımı yönetimde kadın temsili sağlanmasıdır (IOC, 2021). Spor alanında cinsiyete göre ayrışmanın resmileştirilmiş doğası, kurumsal yapıyı daha geniş bir düzeyde şekillendirerek kadınların yetersiz temsil edilmesine ve liderlik rollerinde gayri resmi cinsiyet ayrışmasına katkıda bulunmaktadır (Anderson, 2008).

Türkiye'deki ve uluslararası spor kurumlarından edinilen örnekler, sistematik politikalar geliştirilmeden kendiliğinden bir eşitlik ortamı oluşmadığını göstermektedir. Bu nedenle politika yapıcılar, yönetim kurullarında düşük ya da orta düzeyde kadın temsiline sahip spor kurumlarının özgün yapısına uygun müdahaleler geliştirmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Lesch ve ark., 2023). Araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak, spor kurumlarında kadınların niceliksel ve niteliksel temsili artırılmaya yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur:

1. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin, kurumsal politika belgelerinde temel bir norm olarak tanımlanması; uluslararası politika belgelerinde benimsenen anlayışın, kurumların planlarına ve programlarına entegre edilmesi (Öztürk ve Koca, 2018); toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının hayata geçirilmesi için eylem planlarının oluşturulması sağlanabilir (TMOK, 2023; UN Women, 2021).

2. Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde, ilgili şartları karşılayan her bireyin aday olabilmesi mümkündür (7405 Sayılı Kanun). Ancak, bu yasal çerçeveye rağmen, bahsedildiği üzere toplumsal ve kültürel normlar ile kurumsal yapıların etkisi, kadınların karar alma süreçlerine eşit katılımını sınırlayabilmektedir. Bu nedenle kadınların kararlara eşit katılımını ve eşit söz

hakkını sağlayacak şekilde, cinsiyet dengesine yönelik direnci azaltan ve kurumsal engelleri aşmayı hedefleyen politikalar geliştirilebilir (Mikkonen ve ark., 2021; Knoppers ve ark., 2021).

3. Yönetim kademelerinde kadınların yeterli düzeyde temsil edilmesi (Craig ve Liao, 2023) ve spor kurumlarının toplumsal cinsiyete duyarlı bir yapıya sahip olması (UN Women, 2021), toplumsal cinsiyet temelli şiddetin önlenmesi ve güvenli spor ortamlarının oluşturulması açısından kritik olduğundan, bu alanlara yönelik politika geliştirme süreçlerine öncelik verilebilir.

4. Federasyonların seçim mevzuatlarında, cinsiyet eşitliği için geçici özel önlem olarak tanımlanan pozitif ayrımcılık uygulamalarına yer verilebilir ve aday listelerinde cinsiyet kotası uygulanabilir (Adriaanse ve Schofield, 2014; Di Cimbrini ve ark., 2019; Matthews ve Piggott, 2021). Ayrıca devlet yardımlarında cinsiyet eşitliği şartı aranabilir ve kadın adayları teşvik eden politikalar benimsenebilir (Valiente, 2020). Federasyonların uygulamaları, kadın liderliği geliştirme programları gibi mikro müdahaleleri de kapsamalıdır (Piggott ve Pike, 2020; Pike ve ark., 2018).

5. SKSFK'ye göre, spor federasyonlarının yönetim kurullarında en az iki asil üyenin faal sporu bırakmış millî sporcu olması zorunludur; bu koşul sağlanamadığında, en az bir yıldır faal olmayan lisanslı sporcular bu kontenjanı doldurabilmektedir. Bu çerçevede, kadın sporcuların ve sporu bırakmış kadınların kariyer planlamalarına yönelik özel önlemler alınması, yönetim kademelerinde toplumsal cinsiyet dengesini destekleyici bir adım olabilir.

6. Toplumsal cinsiyet eşitliğini engelleyici unsurların kurumsallaşmasının önüne geçilmesi için, rol model kadın sporcu ve liderlerin mentörlüğünde kurumsal sosyal sorumluluk projeleri hayata geçirilebilir. Bu projelerin sivil toplum kuruluşlarının desteğiyle ve kurumların kendi özgün yapıları doğrultusunda geliştirilmesi ve uygulanması teşvik edilebilir.

KAYNAKLAR

- Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport Management Review*, 16(4), 498–513. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.01.006>
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of sport management*, 28(5), 485-497.
- Anderson, E. (2008). “I used to think women were weak”: Orthodox masculinity, gender segregation, and sport. *Sociological Forum*, 23, 257–80.
- Caprais, A., Sabatier, F., & Rubi, S. (2020). Electoral competition and gender quotas: dearth of female applicants or structural resistance? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(3), 349-364. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1782966>
- Connell, R. (2009). *Gender in world perspective*. Cambridge: Polity
- Craig, K., & Liao, M. (2023). *Tackling violence against women and girls in sport: a handbook for policy makers and sports practitioners*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386159>
- Di Cimbrini, T., Esteban Salvador, L. M., Fernandes, E., Güngör Göksu, G., & Smith, C. (2019). *Corporate governance in sport organizations: A gender perspective*. Universidad de Zaragoza.
- European Commission. (2014). *Gender equality in sport, proposal for strategic actions 2014-2020*. https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802_en.pdf
- European Parliament. (2002). *Women and sport*. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P5-TA-2003-0269+0+DOC+XML+V0//EN>
- European Union. (2022). *Towards more gender equality in sport –Recommendations and action plan from the high level group on gender equality in sport*. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/10036>
- Evans, A., & Pfister, G. (2021). Women in sports leadership: A systematic narrative review. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(3), 317–342. <https://doi.org/10.1177/1012690220911842>
- Ferreira, D. (2015). Board diversity: Should we trust research to inform policy? *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 108-111.
- Gaston, L., Blundell, M., & Fletcher, T. (2020). Gender diversity in sport leadership: A review of United States of America national governing bodies of sport. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 402-417. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1719189>
- Gaston, L., & Higson, P. (2023). Diversity and inclusion in sport leadership: a longitudinal review of the United States Olympic and Paralympic Committee. *Managing Sport and Leisure*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2282586>
- Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, 83(6), 1420-1443.
- Hovden, J. (2012). Discourses and strategies for the inclusion of women in sport—the case of Norway. *Sport in Society*, 15(3), 287-301. <https://doi.org/10.1080/17430437.2012.653201>.
- Hovden, J., Elling, A., & Knoppers, A. (2018). Meta-analysis: Policies and strategies. In *Gender diversity in European sport governance* (s. 192-204). Routledge.
- International Paralympic Committee. (2024). *Leadership and Equality Committee terms of reference*. <https://www.paralympic.org/sites/default/files/2024-04/Leadership%20and%20Equality%20Committee%20ToR.pdf>

- International Olympic Committee [IOC]. (2021). *Gender equality and inclusion objective 2021-2024*. <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Gender-Equality-in-Sport/IOC-Gender-Equality-and-Inclusion-Objectives-2021-2024.pdf>
- International Olympic Committee [IOC]. (2024). *Portrayal guidelines gender-equal, fair and inclusive representation in sport*. <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Gender-Equality-in-Sport/IOC-Portrayal-Guidelines.pdf>
- International Working Group on Women and Sport [IWG]. (1998). *The Windhoek call for action*. http://iwg-gti.org/common_up/iwg-new/files/Windhoek_call_for_action_e.pdf
- International Working Group on Women and Sport [IWG]. (2014). *From Brighton to Helsinki women and sport progress report (1994-2014)*. http://iwg-gti.org/common_up/iwg-new/files/Brighton_Plus_Helsinki_2014_Declaration.pdf
- Jakubowska, H. (2018). Poland: underrepresentation and misrecognition of women in sport leadership. A. Elling, J. Hovden ve A. Knoppers (Eds.), *Gender diversity in European sport governance* (s. 59-70). Routledge.
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a critical mass? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>.
- Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği. (2021). *Türkiye’de sporda toplumsal cinsiyet eşitliği izleme raporu*. <https://www.kasfad.org/turkiyede-sporda-toplumsal-cinsiyet-esitligi-izleme-raporu-2021/>
- Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği. (2023). *Sporda toplumsal cinsiyet eşitliği raporu* <https://www.kasfad.org/sporda-toplumsal-cinsiyet-esitligi-raporu-2023/>
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Karaçam, M. Ş., & Koca, C. A. (2015). Strategies of women managers in sport organizations: A way of subversion or reproduction of existing gendered field? A. Tatlı, M. Özbilgin ve M. Karatas-Ozkan (Eds.), *Pierre Bourdieu, organisation and management* (s. 207-228). Routledge.
- Karaçam, M. Ş., & Koca, C. A. (2018). Turkey: men’s resistance to gender equality in sport governance. A. Elling, J. Hovden ve A. Knoppers (Eds.), *Gender diversity in European sport governance* (s. 25-36). Routledge.
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (39. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Knoppers, A., McLachlan, F., Spaaij, R., & Smits, F. (2021). Subtexts of research on diversity in sport organizations: Queering intersectional perspectives. *Journal of Sport Management*, 36(6), 613-622. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0266>
- Koca, C., & Öztürk, P. (2015). Gendered perceptions about female managers in Turkish sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 381-406. <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/16184742.2015.1040046>
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.
- Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2019). Balance rather than critical mass or tokenism: Gender diversity, leadership and performance in financial firms. *International Journal of Manpower*, 40(5), 894-916.
- Lesch, L., Kerwin, S., & Wicker, P. (2023). Women representation and organisational characteristics in sport governance: Implications for gender policy and practice. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(3), 493-510. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2215788>

- Lowen, A., Deaner, R., & Schmitt, E. (2016). Guys and gals going for gold. *Journal of Sports Economics*, 17(3), 260-285. <https://doi.org/10.1177/1527002514531791>
- Matthews, J., & Piggott, L. (2021). *Is gender on the international agenda? Gender Representation and Policy in International Sport Governance Final Report*. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnuxmlui/bitstream/handle/11250/3050318/Final+report++Is+gender+on+the+international+agenda.pdf?sequence=1>
- Marcondes, I. M., & Souza, D. L. (2024). Gender (in) equity in the Paralympic Movement? Analyzing the institutional policies of the International Paralympic Committee. *Managing Sport and Leisure*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/23750472.2024.2406798>
- Mikkonen, M., Stenvall, J., & Lehtonen, K. (2021). The paradox of gender diversity, organizational outcomes, and recruitment in the boards of national governing bodies of sport. *Administrative sciences*, 11(4), 141.
- Napp, C., & Breda, T. (2023). The gender-equality paradox in chess holds among young players: A commentary on the Vishkin (2022) study. *Psychological Science*, 34(12), 1404-1410. <https://doi.org/10.1177/09567976231202450>
- Öztürk, P., & Koca, C. (2018). Uluslararası politika belgeleri kapsamında spor ve toplumsal cinsiyet politikaları. *Spor Bilimleri Dergisi*, 29(3), 114-130.
- Piggott, L. V., & Pike, E. C. (2020). 'CEO equals man': Gender and informal organisational practices in English sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(7), 1009-1025. <https://doi.org/10.1177/1012690219865980>
- Piggott, L. V., & Matthews, J. J. (2024). Gender representation and policy implementation in the governance of international paralympic organizations. In *Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management* (s. 37-51). Edward Elgar Publishing.
- Pike, E., White, A., Matthews, J., Southon, S., & Piggott, L. (2018). Women and sport leadership: a case study of a development programme. L. Mansfield, J. Caudwell, B. Wheaton and B. Watson (Eds.), *The Palgrave handbook of feminism and sport, leisure and physical education* (s. 809-823). Palgrave Macmillan.
- Piscopo, J. M. (2015). States as gender equality activists: The evolution of quota laws in Latin America. *Latin American Politics and Society*, 57(3), 27-49.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Rogers, A. A., Cook, R. E., & Guerrero, K. (2022). Is my femininity a liability? Longitudinal associations between girls' experiences of gender discrimination, internalizing symptoms, and gender identity. *Journal of Youth and Adolescence*, 51(2), 335-347. <https://doi.org/10.1007/s10964-022-01571-y>
- Salvador, M. L. E., Fernandes, E. P., Di Cimbrini, T., Smith, C., & Göksu, G. G. (2023). Female chairs on the boards of European National Sports Federations: a comparative study. *Gender in Management: An International Journal*, 39(4), 497-515. <http://dx.doi.org/10.1108/GM-10-2022-0328>
- Sancar, S. (2023). Kadın hakları siyaseti: Siyasetin eril karakterini değiştirmek. *Mülkiye Dergisi*, 47(1), 447-466.
- Schelling, T. C. (1978). Egonomics, or the art of self-management. *The American Economic Review*, 68(2), 290-294.
- Sisjord, M. K., Fasting, K., & Sand, T. S. (2017). The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(3), 505-519. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1287761>
- Skirstad, B. (2009). Gender policy and organizational change: A contextual approach. *Sport Management Review*, 12(4), 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.03.003>

Soler, S., Moragas, M., & Vilanova, A. (2018). Catalonia: The voices of female chairs of sports clubs. A. Elling, J. Hovden ve A. Knoppers (Eds.), *Gender diversity in European sport governance* (s. 46-56). Routledge.

Sotiriadou, P., & ve de Haan, D. (2019). Women and leadership: Advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 365-383. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1577902>

Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (No: 7405), Resmî Gazete Sayı 31821. (26. 04. 2022). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/04/20220426-8.htm>

Sumbas, A. (2015). Kadının politik temsil meselesi üzerine bir tartışma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 53, 103-121.

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17, 320-337.

Torchia, M. (2013). Women directors and corporate innovation: A critical mass perspective. S. Machold, M. Huse, K. Hansen ve M. Brogi (Eds.), *Getting women on to corporate boards* (s. 126-135). Edward Elgar Publishing.

Torchia, M., Calabro, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.

Türkiye Briç Federasyonu. (2020). *Disiplin talimatı*. <https://shgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/51807T%C3%BCrkiye%20Bri%C3%A7%20Federasyonu%20Disiplin%20Talimat%C4%B1.pdf>

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi. (2021). *Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi tüzüğü*. https://api.olimpiyat.org.tr/upload/Menu/523527_TMOK_TUZUK_2021.pdf

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi. (2023). *Cinsiyet eşitliği eylem planı (2023-2025)*. https://api.olimpiyat.org.tr/upload/Menu/387749_TMOK_Cinsiyet_Esitligi_Eylem_Plani_2023-2025.pdf

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi. (2024). *2024 Faaliyet raporu*. https://api.olimpiyat.org.tr/upload/1741699206_tmok_faaliyet_raporu_2024_web.pdf

Türkiye Milli Paralimpik Komitesi. (2002). *Türkiye Milli Paralimpik Komitesi ana tüzüğü* <https://www.tmpk.org.tr/tuzuk/>

Türkiye Satranç Federasyonu. (2022). *Başkanımıza "Avrupa'nın üstün başarılı yöneticisi" ödülü*. <https://www.tsf.org.tr/guncel-haberler/16409-baskanimiz-avrupa-nin-ustun-basarili-yoneticisi-odulu>

UN Women. (2020). *Sports for generation equality framework*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/News%20and%20events/Stories/2020/Sport-GenerationEquality.pdf>

UN Women. (2021). *Toplumsal cinsiyete duyarlı spor kurumu rehberi*. <https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2021/7/UN%20Women%20Guide%20ShortVersion%20TUR-min.pdf>

Ward, A. M., & Forker, J. (2017). Financial management effectiveness and board gender diversity in member-governed, community financial institutions. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 351-366.

Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2022). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 251-271. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1777453>

Wicker, P., & Kerwin, S. (2020). Women representation in the boardroom of Canadian sport governing bodies: structural and financial characteristics of three organizational clusters. *Managing Sport and Leisure*, 27, 499 - 512. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1825987>

Women's Sports Foundation. (2022). *Women in the 2022 Olympic and Paralympic Games, an analysis of participation, leadership, and media coverage*. <https://www.womenssportsfoundation.org/wp-content/uploads/2022/12/2022-Olympic-and-Paralympic-Report.pdf>

World Economic Forum. (2024). *Global gender gap insight report 2024*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf

Valiente, C. (2020). The impact of gender quotas in sport management: the case of Spain. *Sport in Society*, 5, 1017-1034. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819244>

Vishkin, A., Slepian, M. L., & Galinsky, A. D. (2022). The gender-equality paradox and optimal distinctiveness: more gender-equal societies have more gendered names. *Social Psychological and Personality Science*, 13(2), 490-499.