

Türkiye’de Spor Federasyonlarında Kadın Yöneticilerin Görünürlüğü

Yeter Aytül Dağlı Ekmekçi^{1*}  Özlem Işık İnan² 

Öz

Kadın – erkek arasında cinsiyet temelli olarak yaşanan farklılıkları araştıran küresel ölçekli raporlarda arka sıralarda yer alan ülkelerde toplumsal cinsiyet konularının farklı örneklem grupları üzerinde araştırılmasına ihtiyaç vardır. Kadının erkekle eşit düzeyde toplumun tüm kesimlerinde yer almasını, kararlara katılımını ve yön verici olmasını sağlamaya yönelik çalışmaların artması bilinçli bir toplum oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Toplumun farklı kesimlerinde kadının görünürlüğünü saptamanın önemini vurgulayan bu çalışmada Türkiye’de spor federasyonlarında kadın yöneticilerin görünürlüğü araştırılmıştır. Federasyonlar spor branşlarının yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde organizasyonlarından, sporculardan, antrenörlerden ve hakemlerden sorumlu yetkili kurumlar olmaları nedeniyle ele alınmıştır. Federasyonların merkez teşkilatlarında ve il temsilciliklerinde üst, orta ve alt kademe yönetim düzeyinde yer alan kadın yönetici sayıları, federasyon ve branş bazında illerdeki kadın yönetici sayıları IOC Olimpik Ajanda’nın (2014) belirlediği oranlar baz alınarak değerlendirilmiştir. Durumsal bir araştırma olarak doküman analizi ve görüşme yöntemlerinin kullanıldığı çalışmada sonuç olarak henüz hiçbir federasyonda olması gereken kadın yönetici oranının sağlanmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Cinsiyet eşitliği, Federasyonlar, Kadın yönetici, Spor.

¹ Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Denizli, Türkiye, yaekmekci[at]pau.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-0540-6379.

² Doktora Öğr., Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye, ozlemisikinana[at]gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8431-0070.

Visibility of Female Managers in Sports Federations in Türkiye

Abstract

There is a need to investigate gender issues with diverse sample groups in countries that rank low in global gender-based reports. Increasing efforts to ensure women's equal participation in all segments of society, their participation in decision-making, and their role as leaders will contribute to the creation of an informed society. This study, which emphasizes the importance of identifying women's visibility in various segments of society, explores the visibility of female executives in sports federations in Turkey. Sports federations were chosen as the context analysis because they are authorized institutions responsible for the organizations of sporting activities at local, regional, national, and international levels, and for overseeing athletes, coaches, and referees. The research examined the number of female managers at the senior, middle, and lower management levels in the central organizations and provincial representations of the federations, and the number of female managers in the provinces on the basis of federation and branch. Data were evaluated based on the rates determined by the IOC Olympic Agenda (2014). Using a situational research design that combined document analysis and interviews, the study revealed that the targeted proportion of female managers has not yet been achieved in any federation.

Keywords: Gender equality, Sports federations, Female managers, Sports.

Atıf/Citation: Dağlı-Ekmekçi, Y.A. & Işık İnan, Ö. (2025). Türkiye'de spor federasyonlarında kadın yöneticilerin görünürlüğü. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 397-428. <https://doi.org/10.21798/kadem.2025.188>

¹ Assoc. Prof., Pamukkale University, Faculty of Sports Sciences, Department of Sports Management, Denizli, Türkiye, [yaekmekci\[at\]pau.edu.tr](mailto:yaekmekci[at]pau.edu.tr), ORCID ID: 0000-0003-0540-6379.

² PhD Stu., Pamukkale University, Institute of Social Sciences, Denizli, Türkiye, [ozlemisikinana\[at\]gmail.com](mailto:ozlemisikinana[at]gmail.com), ORCID ID: 0000-0001-8431-0070.

Extended Abstract

Sports have become an important economic value not only because of its educational, social, and cultural functions, but also due to its representation power in the international arena and the financial resources it provides. This progress in terms of growth and profit has led many countries to make major investments in the field of sports. Although it is not possible to separate sports management from the principles and concepts of the general management science field, all of the concepts and methods used in business management are also largely valid for sports management. Given the numerous social and individual benefits of sports, countries are working to refine their sports policies and, accordingly, their sports organization in order to achieve the most effective management of this field. In Türkiye, the Ministry of Youth and Sports and its affiliated federations and sub-institutions such as provincial directorates continue to oversee the management of the sports nationwide. In Türkiye, there are currently sixty-three sports federations, fifty-eight of which operate within dependent status, while four remain affiliated with the Ministry of Youth and Sports (GSB) and fully autonomous. Along with TFF (Turkish Football Federation), they all carry out sports activities at national and international levels. The units that constitute the central organization of sports federations are determined by law and consist of the general assembly, management, audit, disciplinary boards, and the general secretariat. At the provincial level, each federation is represented either by a provincial representative or a federation representative.

Since the 1940s, there has been an increase in women's participation in the global workforce. Although the presence of women in business life continued to rise until 1980, this increase did not necessarily reflect equality in the gender-based division of labor, even in developed countries. The visibility of women in the business world and the situation of inequality have become increasingly important issues of academic inquiry. In Türkiye, women's participation in the workforce remained very low until the 1950s largely due to the country's agriculture-based economy. From the 1960s onward, women's participation began to increase in the health and education sectors. According to the "World Economic Forum Report Latest Global Gender Gap Index" report; there are declines in the gender equality rate in the world in 2022 due to political and economic problems, deficiencies in legal environments, global problems such as pandemics and climate problems (WEF, 2022). Gender refers to the roles, values, beliefs and expectations attributed to men and women by society, and the behavioral patterns regarding which behaviors to exhibit, as well as the psychological roles and characteristics of male and female genders.

In this study, out of the four criteria specified in the World Economic Forum Report (Economic participation and equal opportunities, Education, Health and survival, Political power), the two criteria that stand out within the scope of the research are the categories of "economic participation and equal opportunities" and "political power". The aim of the research is to determine the ratio and

status of women and men in the management cadres of the federations that have the greatest contribution and role in the field of sports, and to create a special inference.

Although there are different studies in the international literature on the roles and visibility of women managers in sports organizations and sports clubs, studies in the national literature are still limited. In Türkiye, where awareness of gender equality and equal distribution of rights between genders are still subjects of an ongoing debate, there is a need for studies to be conducted in this field and for scientific support to be provided. Beyond women’s employment rates, it is essential to emphasize women’s equal participation in decision-making processes alongside men. It has been stated by sports managers and academics in the field that the provincial Youth and Sports Directorates play a more decisive role than the federation managers in the selection of provincial representatives. An important problem that may occur here is the failure to establish strong communication between the provincial representatives and the federation managers. As a result, this study emphasizes the importance of the central organization of the federations to take an active and effective role in the work and representative elections in the provinces.

Keywords: Gender equality, Federations, Female managers, Sports.

Giriş

Sporun eğitsel, toplumsal ve kültürel rollerinin giderek daha önemli hale gelmesinin yanında uluslararası müsabakaların gördüğü itibar (Gök & Sunay, 2010) sporu ekonomik olarak da dünyada önemli bir endüstri ve değer haline getirmiştir. Bu süreç endüstri devrimi sonrasında sporun yüksek kazanç alanı haline gelmesi ve kapitalist ekonomik sistemin vazgeçilmez bir parçası olmasıyla (Öğüt, 2014) başlamıştır. Büyüme ve kazanç anlamındaki bu ilerleme ülkelerin spor için büyük yatırımlar yapmalarına neden olmuştur.

Spor yönetimi dendiğinde genel yönetim bilimi alanının ilkelerinden ve kavramlarından ayırmak mümkün olmamakla birlikte işletme yönetiminde kullanılan kavram ve yöntemlerin tamamı spor yönetimi için de büyük ölçüde geçerlidir. Bu açıdan düşünülürse spor yönetimi, genel olarak yönetim biliminde tanımlanmış ilke, kuram, yöntem ve kuralların spor alanında uygulanması şeklinde ifade edilebilmektedir (Karakullukçu, 2008).

Toplumsal ve bireysel anlamda olumlu etkilerinin çok olması nedeni ile ülkeler spor politikalarını ve buna bağlı olarak da spor teşkilat yapılarını mümkün olan en iyi şekilde düzenleme amacı ile çalışmalar yapmıştır. Türkiye’de de spor teşkilatlanması alanında spor politikaları ve uygulamaları hazırlanmıştır. Bununla birlikte birçok yeni kanun düzenlenmekte ve çalışmalar yapılmaktadır (Erdoğan, 2021). Ülkemizde Gençlik ve Spor Bakanlığı ve ona bağlı federasyonlar ile il müdürlükleri şeklinde alt kurumlar vasıtasıyla spor alanındaki yönetim sürdürülmektedir. Türkiye’de sportif faaliyetlerde bulunan spor kurum ve kuruluşlarının çoğunluğu devlet yönetimine bağlı şekilde işlemektedir.

Türk spor yönetiminin Cumhuriyet sonrası yapılanması incelendiğinde farklı aşamalardan geçtiği görülmektedir. Birinci dönem, Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) dönemi, özerk bir yapıya sahiptir. İlk federasyonların oluşması bu dönem içerisinde başlamıştır. İkinci dönem ise Türk Spor Kurumu (TSK) dönemi yarı özerk bir yapıya sahiptir. Türkiye’de spor hükümet programlarına ilk kez bu dönemde girmiştir. Üçüncü dönem ise 1938 yılı sonrası spor yönetimi sisteminin merkezî bir yapıda devlet yönetimine dönüştüğü Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) dönemidir. Beden Terbiyesi ile Gençlik ve Spor

Genel Müdürlüğü (BTGM) dönemsel olarak farklı kurumlar bünyesinde faaliyet göstermiştir (Alev vd., 2021; Bal, 2013; Erdoğan, 2021; Karadağ, 2018; Karakullukçu, 2008; Kocamaz vd., 2013; Türkmen, 2012). Gençlik Spor Bakanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı, Millî Eğitim Gençlik Spor Bakanlığı gibi yapılanmalar günümüzde 2011 yılından bu yana kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak son halini almıştır.

Ülkemizde spor yönetiminin alt kurumlarından biri olarak federasyonlar “Dernekler Kanunu” hükümlerine göre kurulmakta ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından tescil edilmiş bir dernek türü olan özel hukuk tüzel kişiliktir (Erdoğan, 2021; Karadağ, 2018). 22.04.2022 tarihinde resmî gazetede yayınlanan 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Federasyonları Kanunu’nda belirtildiği üzere; spor federasyonu, bir spor dalı ile ilgili faaliyetleri yürütmek üzere kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle kurulan, organları seçimle gelen ve idari ve mali özerkliğe sahip kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Kocamaz vd., 2013; 7405 Sayılı Kanun 2022).

Federasyonların özerkleşme durumları incelendiğinde 1992’de yürürlüğe girmiş olan 3813 Sayılı Kanun ile Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) özerkliği tam anlamıyla sağlanmıştır (Kocamaz vd., 2013). 2004 yılı itibariyle spor mevzuatında yapılan değişikliklerle spor federasyonları özerk hale getirilmiş, 2010 yılında ise mevzuatlar üzerinde bağımsız spor federasyonlarına dönüştürülmüştür ancak ceza ve disiplin gibi konularda Spor Genel Müdürlüğü’nün (SGM) denetiminde olmaları, denetim kurullarında üç üyenin Gençlik Spor Müdürlüğünden (GSM) görevlendirilmesi, üyelerden sadece ikisinin seçim ile görevlendiriliyor olması da tam özerk yapıya sahip olamadıklarının bir göstergesidir (Alev vd., 2021; 7405 Sayılı Kanun, 2022). Türkiye’de 58’i bağımsız statüde, dördü Gençlik Spor Bakanlığına (GSB) bağlı (Türk Hava Sporları Federasyonu, Türkiye Kayak Federasyonu, Türkiye Geleneksel Türk Okçuluk Federasyonu ve Türkiye Geleneksel Atlı Spor Dalları Federasyonu) ve tam özerk olan TFF (Türkiye Futbol Federasyonu) olmak üzere 63 spor federasyonu ulusal ve uluslararası düzeyde spor faaliyetlerini yürütmektedir.

Spor federasyonlarının merkez teşkilatını oluşturan birimler; genel kurul, yönetim, denetim, disiplin kurulları ile genel sekreterlik olarak kanun ile belirlenmiştir. Federasyonların taşra teşkilatlarında ise ilgili federasyonun

yönetim kurulları, federasyonun illerdeki koordinasyonunu sağlamak için il temsilcisi veya federasyon temsilcisi atamaktadır. Federasyon il temsilcileri yurt içi ilişkileri, illerdeki spor faaliyetlerini il müdürlükleri ile koordineli olarak sağlamak ile görevlidirler (7405 Sayılı Kanun, 2022). Bu açıdan baktığımızda federasyonların illerdeki spor organizasyonlarının koordinesini ve yönetimini sağlayan federasyon yetkilileri il temsilcileri olarak alt kademe yönetici göreviyle Türkiye'deki sporun gelişimine katkıda bulunmaktadırlar.

Yönetici, yönetimini sağladığı çalışan gruplarının veya örgütlerin karar verici organıdır (Karaoğlu, 2006). Örucü ve diğerlerinin (2007) çalışmasında özel sektör ve kamu kuruluşlarında karar alma düzeyinde yer alan yönetici pozisyonlarını üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, alt düzey yöneticiler ve işverenler (işyeri sahibi) olarak belirlemiştir. Mucuk'a (2008) göre üst düzey yöneticiler (tepe yöneticiler) en fazla yetkiye sahip olan ve organizasyonun uzun dönemli stratejik planlarını belirleyen yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler, tepe yönetimin belirlediği kararları uygulama, planları geliştirme ve diğer yöneticilerin çalışmalarını koordine etmek ile sorumlu yöneticilerdir. Alt düzey yöneticiler ise organizasyonda günlük ve aylık faaliyetleri koordine eden kişilerdir. Bu araştırmanın kapsamı açısından federasyonun merkez teşkilatını oluşturan üst düzey yönetici olarak federasyon başkanları, federasyon başkan yardımcısı ve vekilleri, federasyon yönetim kurulu üyeleri, orta düzey yönetici olarak federasyon genel sekreteri ve karar almada yetkileri bulunan denetim ve disiplin kurulu üyeleri çalışmaya dahil edilmiştir. Bununla birlikte federasyonların taşra teşkilatını oluşturan ve illerde spor il genel müdürlükleri ile birlikte ortaklaşa çalışmalar yürüterek koordinasyonu sağlayan alt düzey yönetici olarak il bazında karar alma yetkisi bulunan il temsilcileri çalışmanın kapsamına dahil edilmiştir.

Gelişmiş ülkelerde kadının iş gücünde yer alması açısından 1940'larda, OECD ülkelerinde ise sonraki yıllarda ciddi bir artış görülmektedir. Artışın nedeni ücret ve vergi sistemi gibi finansal nedenler ve toplumun işe bakış açısındaki değişimler olarak görülmektedir. 1980'e kadar kadının iş yaşamındaki yeri artmış olsa da gelişmiş ülkeler de dahil bu artışın cinsiyete yönelik iş bölümünde eşitliğe dayalı şekilde olmadığı görülmektedir (Durmaz, 2016). Kadınların iş dünyasındaki varlıkları ve eşitsizlik

durumu gün geçtikçe daha çok önemsenmekte ve araştırmalara konu olmaktadır. Dünya nüfusunun neredeyse yarısını kadınlar oluşturuyor olmasına rağmen tarihin birçok döneminde olduğu gibi günümüzde de kadınlar iş dünyasında erkek egemenliğinin gölgesinde kalmaya devam etmektedir (Koparan, 2020). Bunun nedenleri incelendiğinde ise kadının aile işletmelerinde gizli işgücü olarak çalışması, hala günümüzde kırsal alanlarda kız çocuklarının eğitime önem verilmemesi, para kazanmanın erkeğin görevi olarak görülmesi, kadınların ev işleri ve çocuk bakımına yönelmesiyle 25 yaş sonrasında kadın çalışanların azalması ön plana çıkmaktadır (Aitchison, 2005; Dugan, 2018; Karatepe & Arıtış, 2017; Shaw & Hoeber, 2003) Aynı zamanda kadınların çalışmalarını destekleyici yasal düzenlemelerin eksikliği gibi yönetsel sorunlar da kadın iş gücünün düşük olmasının nedenleri arasında gösterilmektedir (Özer & Biçerli, 2004).

Türkiye’de kadının iş gücüne katılımı 1950’lere kadar ekonominin tarıma dayalı olması nedeni ile çok düşük bir seviyededir. 1960’lardan sonra daha çok sağlık ve eğitim sektörlerinde kadının iş gücüne katılımı artmaya başlamıştır. Bu sektörler yine kadına verilen toplumsal rollerle ilişkilidir. Kadının asli görevi olarak benimsenen çocuk bakımı ve aile işlerinin yapılmasına paralel olarak girdikleri iş piyasaları da bu becerilerinin uzantıları olan alanlar olarak yönlenmiştir. 1980 sonrasında ekonomide izlenen politikalar, teknolojik gelişmeler ve değişen toplumsal yapının sonucunda kadınlar emek yoğunluklu sektörler yerine nitelikli ve mesleki becerilerin gerektiği işlerde yer almaya başlamıştır (Durmaz, 2016).

2022 yılında yayınlanmış olan “Dünya Ekonomik Forum Raporu Son Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi” 146 ülke verileri üzerinde çalışılıp karşılaştırmalı bir rapor şeklinde hazırlanmıştır. Bu rapora göre; 2022 yılında dünyadaki toplumsal cinsiyet eşitliği oranında politik ve ekonomik sorunlar, yasal ortamlardaki eksiklikler, pandemi ve iklim sorunu gibi küresel problemlerden de kaynaklı olarak gerilemeler görülmektedir (WEF, 2022). Rapor genel olarak toplumsal cinsiyet eşitliği kavramı üzerinden veriler sunduğundan toplumsal cinsiyet kavramını açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Toplumsal cinsiyet kadın ve erkek cinsiyetlerine toplum tarafından atfedilen rolleri, değerleri, inançları ve beklentileri, hangi davranışların sergileneceğine dair davranış motiflerini ifade etmenin yanında erkek ve kadın cinsiyetinin psikolojik rollerini ve

özelliklerini de içine almaktadır (Durmaz, 2016; Ecevit, 2021; İmamoğlu, 2023). Bu açıdan düşünüldüğünde sadece kadın ve erkeğin biyolojik açıdan cinsiyetleri yönünden düşünülmemelidir.

Dünya Ekonomik Forum Raporu'nda belirtilen dört kriterden (ekonomik katılım ve fırsat eşitliği, eğitim, sağlık ve hayatta kalma, siyasi güç) bu çalışma kapsamında öne çıkan iki kriter "ekonomik katılım ve fırsat eşitliği" ile "siyasi güç" kategorileri olarak belirtilebilir. Ekonomik katılım ve fırsat eşitliği; kadınların işe alınma ve terfi olanakları, örgütlerin profesyonel iş rollerinde kadın temsil oranı, ücret eşitsizliği ve örgütlerdeki iş olanaklarındaki cinsiyet eşitliği gibi kadınların işgücüne katılımını ölçen konuları içermektedir. Siyasi güç kriteri ise, kadınların yönetime ve kararlara katılım oranı yanında liderlik rollerinde bulunma durumlarını göstermektedir (Tutar & Kalaycı, 2023). Yani bu rapor örgütlerdeki benzer rollerde veya pozisyonlarda kadın ve erkeklerin çalışma oranları dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Araştırmacılar olarak bu çalışmadaki amacımız da spor alanında en büyük katkı ve rolü bulunan federasyonların yönetim kadrolarında bulunan kadın ve erkeklerin oran ve durumlarını tespit ederek spor alanına özel bir çıkarım oluşturmaktır.

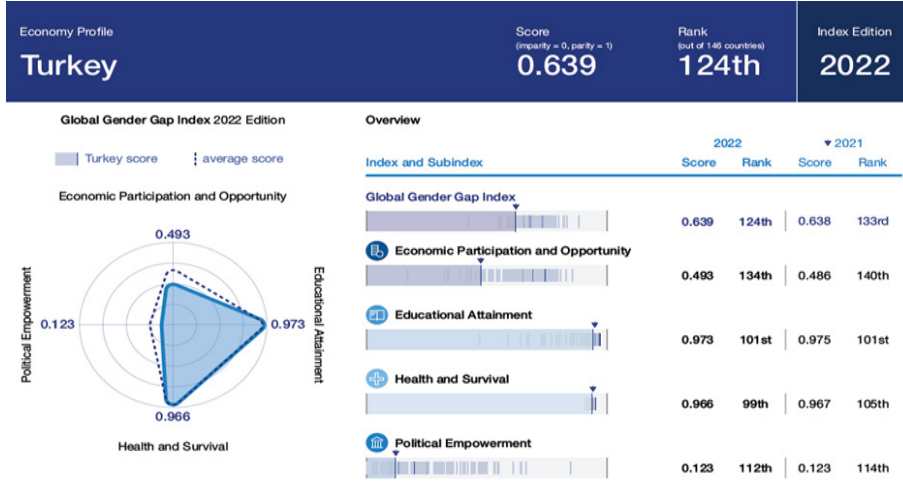
Şekil 1. İzlanda Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu Özeti



Kaynak: World Economic Forum, Global Gender Gap Index, 2022.

Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre 1. sırada bulunan İzlanda ele alınan dört kategoride (ekonomik katılım ve fırsat eşitliği, eğitim, sağlık ve hayatta kalma, siyasi güç) 146 ülke içinde en yüksek skoru almıştır.

Şekil 2. Türkiye Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu Özeti



Kaynak: World Economic Forum, Global Gender Gap Index, 2022.

Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre Türkiye dört kategorideki cinsiyet eşitliği sıralamasında 146 ülke arasında 124. sırada yer almaktadır. Ekonomik katılım ve fırsat eşitliğinde kadınların işgücüne katılımı ve ücretlendirme konularında zayıf bir performans gösterdiği ve dört kategori arasında en zayıf seviyede olduğu görülmektedir. Siyasi güç kategorisinde Türkiye, kadınların siyasi liderlik pozisyonlarında temsili (kadınların mecliste temsili açısından) ve siyasi kararlarda yer alma oranı açısından da düşük bir seviyededir (Tutar & Kalaycı, 2023; WEF, 2022). Tüm bu veriler değerlendirildiğinde kadınların Türkiye'de ekonomik, siyasi, yönetim pozisyonlarında ve sosyal hayatta erkeklerle eşit fırsatlara henüz sahip olamadığı ve özellikle kadının işgücüne katılımının ve liderlik pozisyonlarında temsiline artması için gerekli çabanın gösterilmesi gerektiği açıkça ifade edilebilir.

Genel olarak Türkiye'deki iş hayatında ve yöneticilik pozisyonlarında kadınların yaşadığı zorlukları ve durumlarını ölçen literatürdeki araştırma sonuçlarına ve dünya genelindeki raporlara bakıldığında ülkemizde kadınların yaşadığı zorlukların yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Ayrıca araştırma sonuçlarına göre sektörel bazda kadınların iş gücüne katılımlarının yıllar içinde artış göstermesine rağmen, kadın yönetici sayısında aynı oranda artış görülmediği saptanmaktadır. Kadınların üst düzey yönetici kademelerindeki durumlarını inceleyen yerli alan yazına ait bazı çalışmalar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Türkiye’de İş Hayatındaki Kadın Yöneticiler Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Alan ve Sonuç
2008	Aydın Tükeltürk ve Şahin Perçin	Turizm alanında: Çalışan kadın sayısında yıllara göre artış olmasına rağmen kadın yöneticilerin sayısında aynı oranda bir artışa rastlanmamıştır.
2011	Bilican Gökkaya	Eğitim alanında: (Cumhuriyet Üniversitesi idari personel üzerine) “Genelde üst kademe aynı işte çalışan kadın mı erkek mi terfi eder?” sorusuna, kadınların %51,3’lük kısmı “erkekler terfi eder” cevabını vermiştir.
2014	Yıldız	Kadınların üst düzey yönetici kademelerindeki durumu: Cumhurbaşkanlarının %0’ı, başbakanların %3,4’ü, TBMM başkanlarının %0’ı, milletvekillerinin %14,4’ü, bakanlar kurulu üyelerinin sadece %3,8’i kadındır.
2016	Tahtaloğlu	Yüksek öğrenim kurumlarındaki yöneticilerde cinsiyete göre dağılım: 185 vakıf /devlet üniversitesinden sekiz vakıf, altı devlet olmak üzere sadece on dört üniversitenin rektörünün kadın olduğu görülmüştür.
2017	Karatepe ve Arıtış	Kadınların iş hayatında giderek daha çok yer almaya başladıkları ancak hala yeterince görünür olmadıkları bilinmektedir.

Kaynak: Tablo araştırmacılar tarafından derlenmiştir.

Dünya çapında sporun yürütülmesinde en önemli kurumlarından birisi olarak Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) kadınların spora ve spor yönetimine katılımının artması için yaptığı düzenleme ve çalışmalar ile kadın ve erkek arasındaki uçurumu azaltmaya çalışmıştır (IOC, 1996). 1979 yılında “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” yayınlamıştır. 1995 yılında “Kadın ve Spor Çalışma Grubu” isminde bir komite oluşturulmuştur. 1996 yılında ise “kadın erkek

eşitsizliğinin çözülmesi amacıyla sporun her alanında ve düzeyinde kadınların teşvik edilmesi için destekçi oldukları” ifadesinin eklendiği bir bildirge yayınlanmıştır (Pereire vd., 2023; Schoch & Clausen, 2019). Sporda kadınların güçlenmesini hedefleyen ve 1949 yılında kurulmuş Uluslararası Kız Çocukları ve Kadınlar İçin Beden Eğitimi ve Spor Derneği (International Association of Physical Education and Sport for Girls and Women - IAPESGW) kız çocukları ve kadınların spor alanında gelişimi için kırktan fazla ülkede üyelerine destek sağlamaktadır.

Dünyada spor alanında kadının görünürlüğünü destekleyen diğer bir proje ise 2010 yılında Sidney’de düzenlenen 5. IWG Dünya Kadın ve Spor Konferansı’dır. Bu konferansta Birleşmiş Milletlerin milenyum hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla tüm ulusal ve uluslararası kurumların yönetim birimlerinde kadınların ilerlemesini gözlemlemek için Sydney Skorboard geliştirilmiştir. Bu skorboard ile küresel anlamda kadınların yönetim kurullarındaki temsilini arttırmak hedeflenmektedir (Koca, 2018; Schochand Clausen, 2019). 2007 yılında başlatılan Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin Genişletilmiş Kısmi Spor Anlaşması (EPAS) spor kurumlarında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması konulu uluslararası proje 2018 yılında tamamlanmıştır (Koca, 2020). Tüm bu gelişmelere paralel olarak 2009 yılı itibari ile; Ulusal Olimpiyat Komiteleri (NOC)’nin %75’i ve Uluslararası Federasyonlar’ın (IF) %50’si sporda kadın komisyonu veya benzer isimler ile bünyelerinde bir organ oluşturmuştur (Schochand Clausen, 2019).

Uluslararası alan yazındaki kadın yöneticiler ve görünürlükleri üzerine çalışmalar incelendiğinde kadınların yöneticilik anlamında görevlerde erkeklere göre daha az yer aldıkları gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan öne çıkanlar Tablo 2’de derlenmiştir.

Tablo 2. Sporda Kadın Yöneticiler Uluslararası Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Alan ve Sonuç
2003	Shawand Hoerber	Sporda üst pozisyonlardaki kadın yöneticilerin az sayıda olmasının nedenleri araştırılmıştır.
2005	Aitchison	Kadınların spor kurumlarındaki yönetim kadrosunda daha az görülmesinin sebepleri araştırılmıştır.
2006	Shaw	Sporu uluslararası, ulusal ve bölgesel düzeyde düzenleyen ve denetleyen kurumların örgüt kültürlerine bakıldığında bu kurumlarda çok güçlü erkeklik kültürünün olduğu belirtilmiştir.
2019	Schochand Clausen	Uluslararası spor federasyonlarının yönetim düzeylerindeki cinsiyet dağılımı incelendiğinde başkan veya direktör pozisyonlarında kadın eksikliği dikkat çekicidir.
2021	Wicker,Feilerand Breuer	Almanya'daki kâr amacı gütmeyen spor kulüplerinde cinsiyet çeşitliliği ve kadınların yaşadıkları sorunlar incelenmiştir. Yönetim kurullarında kadınların yer alması ve cinsiyet çeşitliliğinin insan kaynakları ve finansal alandaki sorunları azalttığı belirtilmiştir.
2023	Esteban Salvador vd.	Ulusal spor federasyonlarında <i>yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği</i> ve federasyonların kuruluşundan beri kadın başkan oranı analiz edilmiştir. Ülkelere göre kadın yönetim kurulu başkanı ve üye sayısı değişim göstermektedir. İtalya ve İspanya'da Birleşik Krallık'a oran ile daha az kadın başkana rastlanmıştır. Türkiye dışındaki tüm ülkeler, yönetim üyeleri açısından daha olumlu bir yapıya sahiptir.
2023	Pereira vd.	Women Up Projesi El Kitapçığı: Literatür taraması ve farklı kuruluşlara ait incelemeleri sonrasında kadınların yeteri kadar temsil edilmediğini gözlemlemişlerdir.

Kaynak: Tablo araştırmacılar tarafından derlenmiştir.

Spor alanında kadının yönetimdeki pozisyonu ve durumu üzerine yapılmış çalışmalar incelendiğinde dünyada ve Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitsizliği açısından genel bir izlenime ulaşılabilmektedir. Kadınların yönetim ve karar alma pozisyonlarında yer almasıyla ilgili olarak 2000 ile 2005 yılları arasında NOC'ler ve IF'lerin yönetim ve karar alma pozisyonlarında %10-20 oranında kadın bulundurmaları gerekmektedir. 2020'lerde ise bu hedef %30 civarına taşınmıştır. Buna yönelik olarak

IOC icra kurulunda %30 oranında kadın üyeye ulaşılmıştır. 2021-2024 Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği ve Kapsayıcılık Hedefleri kapsamında kadın temsili arttırma ana hedefler arasındadır (IOC, 2023b).

Türkiye’de spor alanında kadın görünürlüğünü ve yönetimde kadınların durumlarını inceleyen çalışmalar incelendiğinde çok fazla çalışmaya rastlanmamakla birlikte çalışmalar yabancı literatürdeki kadar farklı spor dalları ve pozisyonları kapsamamaktadır. Tablo 3’te ulusal alan yazındaki çalışmalar derlenmiştir.

Tablo 3. Sporda Kadın Yöneticiler Ulusal Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Alan ve Sonuç
2011	Koca, Arslan ve Aşçı	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışanların kadın yöneticilere olan tutumları raporlanmıştır. Sonuçlara göre hem kadın hem de erkek çalışanların kadın iş rollerine yönelik tutumları düşük puan almış ayrıca kadın yöneticilere karşı daha olumsuz tutum sergiledikleri belirtilmiştir.
2011	Koca	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) ve spor federasyonlarının yönetim kademelerindeki çalışanların cinsiyete göre dağılımı incelenmiştir.
2013	Sertkaya, Meltem ve Ekmekçi	Spor kurumlarında görev yapan kadın ve erkek personelin kadın yöneticilere yönelik tutumları incelenmiştir. Erkek çalışanların kadın yöneticilere olan tutumları olumsuz olarak bulunmuştur.
2015	Koca ve Öztürk	Türk spor örgütlerinde spor yöneticilerinin kadın ve erkek spor yöneticisi tercihlerini ve kadın yöneticilere yönelik tutumları incelemiştir. Sonuç olarak spor örgütlerinde kadın yetersizliği vurgulanmıştır. Çalışanlar genel olarak erkek spor yöneticilerini tercih etmekte ve erkek çalışanlar kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumlar sergilemektedir.
2018	Koca	Spor yönetimi alanında Türkiye’de Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB), Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK), Spor Genel Müdürlüğü (SGM) (merkez ve ilçe teşkilatları) ve federasyonların, yönetim kurullarının cinsiyet dağılımları 2017 yılı durumu incelenmiştir.

Kaynak: Tablo araştırmacılar tarafından derlenmiştir.

Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın deseni nitel araştırma yöntemlerinden durumsal araştırma olarak belirlenmiştir. Nitel araştırma yöntemi, sosyal olguları buldukları çevre ve durumun koşullarına göre araştırmanın yönlendirildiği ve araştırılan durumu derinlemesine anlamayı ve analiz etmeyi ön plana alan tümevarıma dayalı bir yaklaşım şeklidir (Balci, 2019; Yıldırım & Şimşek, 2018). Nitel araştırmalarda durum çalışması, bir okul, bir mahalle veya bir örgüt gibi doğal bir çevrede gerçekleştirilen olay veya ortamların bütüncül tanımlanması, açıklanması ve araştırılmasıdır. Ülkemizde yapılan tüm spor faaliyetlerinden sorumlu federasyonlarda kadın yöneticilerin mevcut varlığının rakamsal açıdan araştırılması hem günümüz koşullarındaki durumu açıklamak hem de gelecekte yaşanacak değişimler için kaynak ve kıyaslama verisi olarak kullanılabilceğinden dolayı değerlidir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak Türkiye'deki spor federasyonlarında görev yapan kadın ve erkek çalışanların oranlarının belirlenmesi ve yönetimde kadın görünürlüğünün saptanabilmesi için doküman analizi ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma için etik kurul iznine gerek olmadığına dair belge, Pamukkale Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu (Tarih: 17.09.2025, Onay no: 68282350/2025/13) tarafından onaylanmıştır. Bu çalışmaya katılan katılımcılardan katılım onamı alınmıştır.

Doküman analizi, basılı ve elektronik materyal veya belgeleri (birincil veri kaynaklarını) toplayarak, tüm detayları ile incelemek, sorgulamak ve değerlendirmek için kullanılan nitel veri analizi yöntemlerindedir (Kıral, 2020; Sak vd., 2021). Yayınlanan belgelerin yeterli veriyi sunmadığı durumlarda federasyonların kurumsal e-postaları ve telefonları yoluyla iletişime geçilerek ilgili kişilerle görüşülmüştür. Görüşme yöntemi türlerinden yapılandırılmamış "keşifsel" görüşme süreci uygulanmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2018). GSB'ye bağlı ve web sitesinde bilgileri bulunan 62 federasyon ve farklı statüye sahip Futbol Federasyonu dahil toplamda 63 federasyonun web sitelerinde merkez teşkilatlarına ait başkan, başkan vekili, genel sekreter, yönetim, denetim ve disiplin kurullarındaki kadın yönetici sayıları için 2023 yılı Aralık ayı verileri analize dahil edilmiştir.

Ayrıca spor federasyonlarında taşra teşkilatlarında görev yapan il temsilcilerinin cinsiyet durumlarına ilişkin bilgiler web sitelerinden alınmıştır. Web sitelerinde bilgileri yer almayan federasyonlara öncelikle e-posta yolu ile ulaşılmıştır. E-postalara yanıt almak için iki hafta beklendikten sonra dönüş alınamayanlar web sitelerindeki kayıtlı telefonlarından aranarak görüşme yöntemi ile bilgiler toplanmıştır. Henüz yeni yıl genel kurulları yapılmadığı ve seçimlerin tamamlanmadığı için Vücut Geliştirme Fitness Fed., Bisiklet Fed., Gelişmekte Olan Spor Branşları Fed., Halk Oyunları Fed., Herkes İçin Spor Fed., Kick Boks Fed., Motosiklet Fed., Kaykay Fed. ve Geleneksel Atlı Spor Dalları Fed.’na ait bilgilere ulaşılamamıştır. Ayrıca Türkiye E-Spor Federasyonundan taşra teşkilatlanmalarının henüz olmadığı bilgisi alınmıştır. Toplamda on federasyonun merkez teşkilatı veya il teşkilatı ya da her iki teşkilatının da verilerine ulaşılamamıştır. Genel kurul yapılmadığı ya da seçimlerin tamamlanmaması gibi nedenlerle bilgilerini yayınlamayan federasyonların hali hazırda yeni kurulmamış, önceki yıllardan beri faaliyetlerine devam eden federasyonlar olduğu düşünüldüğünde bu durum bir eleştiri konusu oluşturmaktadır.

Veri analizi olarak betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, çalışmada elde edilen verilerin önceden belirlenen temalara göre özetlendiği ve düzenlendiği tekniktir. Bu analiz türünde ana amaç bulguları düzenleyerek daha anlaşılır formda sunmak ve yorumlarda bulunarak okuyucu için anlaşılır hale getirmektir (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de spor alanında çalışmalar yaparak sporun gelişimine ve yürütülmesine en önemli katkıyı sağlayan spor federasyonlarının toplumsal cinsiyet eşitliği açısından durumunun analiz edilmesidir. Kadının iş hayatına katılımı konusunda Birleşmiş Milletlerin yanı sıra, spor alanında kadının spora ve spor yönetimine katılımının artması için Uluslararası Spor Federasyonları ve Konfederasyonları ile özellikle IOC’nin yapmış olduğu düzenleme ve çalışmaların Türkiye’deki spor federasyonlarına yansımaları görmek istenmektedir. Bu amaçla Türk spor federasyonlarının, kadınların spor alanındaki kararlara katılımı ve 2023 yılı itibariyle kadınların hangi pozisyonlarda yer aldığı tespit

edilmeye çalışılmıştır. Toplumun büyük bir kısmının ilgisinin olduğu sporda alanında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının diğer tüm alanlara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın kapsamı federasyonların merkez teşkilatını oluşturan üst düzey yönetici olarak federasyon başkanları, federasyon başkan yardımcıları, vekilleri ve yönetim kurulu üyeleri; orta düzey yönetici olarak federasyon genel sekreteri ve karar almada yetkileri bulunan denetim ve disiplin kurulu üyeleri çalışmaya dahil edilmiştir. Ayrıca federasyonların taşra teşkilatını oluşturan il bazında karar alma yetkisi bulunan il temsilcileri alt düzey yönetici olarak çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma, Avrupa Konseyi tarafından kabul edilen ve sporda toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında ele alınan spor yönetimi kısmındaki karar mekanizmalarında eşit temsil ve toplumsal cinsiyet duyarlılığının sağlanması konusuna destek olacak şekilde tasarlanmıştır. Bu nedenle; 2002 yılında Kadın ve Spor Konulu 2280 Sayılı Avrupa Parlamentosu Kararı'ndaki kadınların liderlik pozisyonlarına dair farkındalıklarının ve katılımının artırılması ilkesiyle birlikte toplumsal cinsiyetle ilgili istatistiklerin toplanması açısından önem teşkil etmektedir. Nitekim bu çalışmada yer alan istatistiki bilgiler, araştırmacılar tarafından veri toplanan dönemdeki yöneticilerle bizzat görüşülerek elde edildiğinden başka kaynaklarda yer almayan ancak ülkemizde toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik gelecekteki durumu değerlendirmede önemli bir kaynak olacak niteliktedir.

2014 yılında yayınlanmış olan IOC, Olimpik Ajanda'nın 2020 hedeflerinde toplumsal cinsiyet eşitliği politikasının kabul edilmesiyle bu konu sporun her alanında ana konu haline gelmiştir. Öncelikli olarak spora katılım, medyada görünürlük, hakem ve antrenörlük pozisyonları, eğitim imkânlarından yararlanma durumları göz önünde bulundurularak spor kurumlarının ve federasyonların yönetim, kurul ve komisyonlarında toplumsal cinsiyet eşitliği kotası olarak %40 oranına ulaşılmasını zorunlu kılınmıştır (Koca, 2018). Bu çalışma da bu hedeflerden federasyonların yönetim, kurul ve komisyonlarında toplumsal cinsiyet eşitliği konusunu ele almakta ve 2023 yılı itibariyle bir durum analizi sunmaktadır.

Ayrıca ulusal alan yazın incelendiğinde “sporda toplumsal cinsiyet eşitliği” konusunda sınırlı yayına rastlanmıştır. Bu yayınlar da genel olarak benzer kişiler tarafından düzenlenmiştir.

Koca’nın (2018) da belirttiği üzere Türkiye’de sporda toplumsal cinsiyet eşitliği alanında yapılacak olan her bir rapor ya da çalışmayla yetkili kurumların nasıl ilerleme kaydettiği ya da ilerleme kaydedip kaydetmediği, planlanan uygulamaların ne düzeyde ve hangi uygunlukta gerçekleştirildiği gözden geçirilerek ve değerlendirilerek bu alandaki ilerlemelere önemli katkılar sağlanacaktır.

Bulgular

Bulgulardan ilk olarak Türkiye için genel bir bakış sunan Tablo 4 hazırlanmıştır.

Tablo 4. Spor Federasyonları Yönetim Kadrolarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Yönetim Kademeleri	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Federasyon Başkanı	3	%4,69	60	%95,31	63	%100
Başkan Vekili	6	%6,45	87	%93,55	93	%100
Genel Sekreter	9	%14,06	54	%85,94	63	%100
YK Üyeleri	62	%7,64	745	%92,36	807	%100
Denetim (İcra) Kurulu	30	%14,71	174	%85,29	204	%100
Disiplin Kurulu	44	%17,19	212	%82,81	256	%100
İl Temsilcileri	316	%10,21	2779	%89,79	3095	%100

Tablo 4 incelendiğinde Türkiye’deki federasyon başkanlarından sadece üçünün kadın olduğu görülmektedir. Bu federasyonlar; Briç Federasyonu, Yelken Federasyonu ve Satranç Federasyonu’dur. Başkan vekili kadın olan altı federasyon, genel sekreteri kadın olan dokuz federasyon bulunmaktadır. Orta düzeydeki yönetici pozisyonlarında ise; yönetim kurulunda toplamda 812 üyeden 62’si kadındır. Denetim kurullarında toplam 204 üyeden 30’u ve disiplin kurullarında toplam 256 üyeden 44’ü kadındır. Alt düzey yönetici düzeyinde taşra teşkilatlarında toplam 3095 il temsilcisinden 316’sı kadındır.

İncelenen federasyonların merkez teşkilatlarındaki kadın ve erkek yönetici oranları Tablo 5'te gösterilmektedir. Sonuçlar 2014 yılında yayınlanmış olan IOC Olimpik Ajandada 2020 hedeflerinde belirtilen %40'lık kota dikkate alınarak sıfır (hiç kadın yönetici olmayanlar), %1-%7,99, %8-%15,99, %16 ve üzeri şeklinde dilimlere ayrılarak tablolaştırılmıştır.

Tablo 5. Spor Federasyonlarındaki Genel Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Federasyonlar	Kadın (%)	Erkek (%)	Toplam
Hiç kadın yöneticisi olmayan federasyonlar	* Sualtı Sporları, Wushu Kung Fu, Ragbi, Güreş Federasyonu, Kano, Modern Pentatlon, Geleneksel Türk Okçuluk, Geleneksel Güreş	0	%100 (16-27 erkek)	%100 (16-27 kişi)
%8'e kadar kadın yöneticisi olan federasyonlar	* Tekwando, Curling, Triatlon, İşitme Engelliler Spor, İzcilik (1 kadın yönetici), * Futbol, Eskrim, Bocce Bowling Dart, Hentbol, Üniversite Sporları, Golf, Kürek Atıcılık ve Avcılık, Boks, Görme Engelliler Spor, Judo (2 kadın yönetici)	%4,55- %7,69 (1-2 kadın)	%92,31- %95,45 (15-34 erkek)	%100 (16-36 kişi)
%8 ile %16 arasında kadın yönetici olan federasyonlar	* Masa Tenisi, Özel Sporcular, Atletizm, Basketbol, Kayak, Oryantring, Hava Sporları, Okçuluk (2 kadın yönetici), * Buz Pateni, Karate, Muay Thai, Voleybol, Halter, Bedensel Engelliler, E-Spor, Bilardo, Dağcılık (3 kadın yönetici), * Yelken, Yüzme (4 kadın yönetici)	%8-%16 (2-4 kadın)	%84- %92 (15-27 erkek)	%100 (17-30 kişi)
%17,24 ile %30,77 arasında kadın yönetici olan federasyonlar	* Badminton, Buz Hokeyi (3 kadın yönetici) * Otomobil Sporları, Sutopu (4 kadın yönetici), * Jimnastik, Tenis (5 kadın yönetici) * Hokey (6 kadın yönetici) * Dans Sporları, Briç (7 kadın yönetici) * Binicilik, Satranç (8 kadın yönetici)	%17,24- %30,77 (3-8 kadın)	%69,23- %82,26 (11-28 erkek)	%100 (14-35 kişi)

Federasyonların merkez teşkilatları incelendiğinde en yüksek kadın yönetici oranı %30,77’lik yüzdesi ile Satranç Federasyonunda bulunmaktadır. Satranç Federasyon başkanının kadın olmasının bu sonuçta etkili olabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda %29,17 ile Briç Federasyonunun da en yüksek ikinci sayıda kadın yöneticiye (yedi kişi) sahip olduğu tespit edilmiştir. Binicilik Federasyonu da %27,59 ile (sekiz kişi) üçüncü sırada yer almaktadır.

Türkiye’de hem izlenme açısından hem de bütçesi ve alınan madalyaların yoğunluğu anlamında futbol ve basketboldan sonra üçüncü sıradaki büyük federasyon olarak belirtilen Güreş Federasyonunda ise merkez teşkilatında hiç kadın yönetici yer almamaktadır.

Ayrıca tüm Dünya’da ve Türkiye’de takip edilme ve bütçe açısından en büyük federasyon olan Futbol Federasyonunun merkez teşkilatında %5,56 oranında, yani 36 üyeden sadece ikisinin kadın yönetici olduğu tespit edilmiştir.

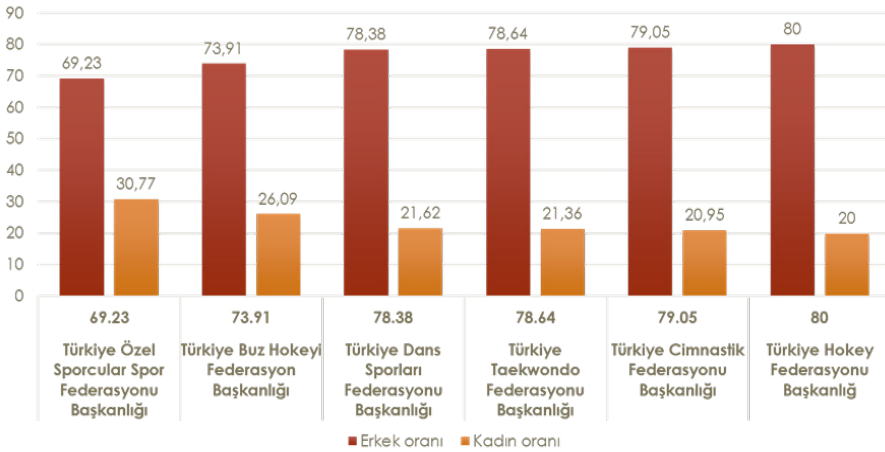
Tablo 6. Spor Federasyonlarındaki Taşra Teşkilatı İl Temsilcilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

		Kadın (%)	Erkek (%)	Toplam
Hiç kadın yöneticisi olmayan federasyonlar	* Otomobil Sporları, Bilardo, Briç, Geleneksel Spor Dalları, Golf, Güreş, E-Spor, Futbol	0	%100 (16-27 erkek)	%100 (16-27 kişi)
%8'e kadar kadın yöneticisi olan federasyonlar	* Geleneksel Güreşler, Kayak, Sualtı Sporları, Kürek, Kayak (1 kadın il temsilcisi) * Geleneksel Türk Okçuluk, Boks (2 kadın il temsilcisi) * İzcilik, Atıcılık ve Avcılık (3 kadın il temsilcisi) * Hava Sporları, Halter (4 kadın il temsilcisi) * Basketbol, Muay Thai, Üniversite Sporları, Oryantiring (5 kadın il temsilcisi) * Satranç (6 kadın il temsilcisi)	%1,56- %7,23 (1-6 kadın)	%92,75- %97,92 (25-75 erkek)	%100 (26-81 kişi)
%8 ile %16 arasında kadın yöneticisi olan federasyonlar	* Bedensel Engelliler (2 kadın il temsilcisi) * Kano (3 kadın il temsilcisi) * Binicilik, Ragbi (4 kadın il temsilcisi) * Sutopu (6 kadın il temsilcisi) * Dağcılık, Judo, İşitme Engelliler, Wushu Kung Fu, Triatlon (7 kadın il temsilcisi) * Tenis (8 kadın il temsilcisi) * Voleybol, Masa Tenisi, Yüzme, Hentbol, Atletizm (9 kadın il temsilcisi) * Judo (11 kadın il temsilcisi) * Badminton (12 kadın il temsilcisi)	%8,33- %14,81 (2-12 kadın)	%92,75- %97,92 (13-72 erkek)	%100 (15-81 kişi)
%17,24 ile %30,77 arasında kadın yöneticisi olan federasyonlar	* Modern Pentatlon (7 kadın il temsilcisi) * Eskrim, Yelken, Hokey, Curling, Dans Sporları (9 kadın il temsilcisi) * Okçuluk (12 kadın il temsilcisi) * Bocce Bowling Dart (15 kadın il temsilcisi) * Jimnastik (17 kadın il temsilcisi) * Taekwondo (21 kadın il temsilcisi) * Buz Hokeyi (3 kadın il temsilcisi) * Özel Sporcular (26 kadın il temsilcisi)	%17,65- %38,81 (3-26 kadın)	%61,19- %86,08 (6-69 erkek)	%100 (9-81 kişi)

Federasyonların taşra (il) teşkilatlarındaki kadın yönetici oranları incelendiğinde ilk sırada %38,81 oranı ile toplamda 67 ilde yirmi altı adet kadın il temsilcisi bulunduran Özel Sporcular Spor Federasyonu yer almaktadır. İkinci sırada ise %33,33 ile dokuz ildeki il temsilcilerinden üç tanesini kadın olarak belirten Buz Hokeyi Federasyonu yer almaktadır. Türkiye Taekwondo Federasyonu ise %25,93'lük oran ile seksen bir ilde 21 tane kadın temsilci ile üçüncü sırada yer almaktadır.

Türkiye'de bilinirliği yüksek olan, her ilde il temsilcilikleri bulunan ve lisanslı sporcu sayısı olarak da incelendiğinde yüksek sayıda (200.000 sporcu üzerinde) sporcusu bulunan, popüler spor dallarının (Karakaya & Salici, 2016; Koca, 2020) taşra teşkilatları kadın il temsilcisi oranları incelendiğinde; Yüzme, Hentbol, Masa Tenisi, Voleybol, Tenis, Atletizm ve Satranç Federasyonu %10-%11'lik oranlarla düşük yüzdeleri federasyonlar arasında bulunmaktalar. Gelirler ve izlenme düzeyi olarak ikinci büyük federasyon olarak nitelendirilen (Dündar, 2021) Basketbol Federasyonu ise %6,17'lik orana sahiptir. Basketbol branşında seksen bir ilde sadece beş il temsilcisinin kadın olduğu saptanmıştır. Futbol Federasyonu ise seksen bir il temsilciliğinden hiçbirinde kadın il temsilcisi olmayan federasyonlar arasında yer almaktadır.

Şekil 3. Spor Federasyonlarındaki Genel Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı (%20 ve üzeri oranda Kadın Yönetici Olan Federasyonlar)



Federasyonların yönetiminde cinsiyet dağılımını ülke genelinde sunmak üzere hem merkez hem taşra teşkilatlarındaki %20 ve üzeri oranda kadın yöneticisi olan federasyonlar Şekil 3'te gösterilmiştir. Bu oran IOC'nin 2020 yılına kadar tüm dünyadaki federasyonlara vermiş olduğu kadın yönetici hedefi oranıdır (Koca, 2018). Bu grafiğe göre ilk sırada %30,77 oranı ile Türkiye Özel Sporcular Spor Federasyonu yer almaktadır. İkinci sırada ise %26,09 ile Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu bulunmaktadır.

Tablo 7. Tüm Federasyonlardaki Federasyon Temsilcilerinin İller Bazında Cinsiyete Göre Dağılımı

İLLER	K (f)	K (%)	E (f)	E (%)	İLLER	K (f)	K (%)	E (f)	E (%)
Adana 01	5	%10	43	%90	Konya 42	2	%4	44	%96
Adıyaman 02	4	%12	29	%88	Kütahya 43	4	%11	32	%89
Afyon 03	2	%5	36	%95	Malatya 44	4	%10	35	%90
Ağrı 04	6	%18	27	%82	Manisa 45	5	%12	38	%88
Amasya 05	2	%5	35	%95	Kahramanmaraş 46	3	%7	41	%93
Ankara 06	5	%10	46	%90	Mardin 47	3	%9	31	%91
Antalya 07	7	%14	47	%86	Muğla 48	5	%10	43	%90
Artvin 08	4	%11	31	%89	Muş 49	0	0	29	%100
Aydın 09	9	%19	38	%81	Nevşehir 50	4	%11	31	%89
Balıkesir 10	4	%9	39	%91	Niğde 51	3	%9	32	%91
Bilecik 11	1	%3	36	%97	Ordu 52	5	%12	37	%88
Bingöl 12	1	%3	33	%97	Rize 53	4	%9	43	%91
Bitlis 13	3	%11	25	%89	Sakarya 54	5	%11	39	%89
Bolu 14	2	%5	35	%95	Samsun 55	5	%10	44	%90
Burdur 15	7	%19	29	%81	Siirt 56	2	%6	29	%94
Bursa 16	10	%19	42	%81	Sinop 57	6	%16	32	%84
Çanakkale 17	6	%14	36	%86	Sivas 58	3	%7	38	%93
Çankırı 18	8	%22	28	%78	Tekirdağ 59	4	%10	37	%90
Çorum 19	6	%14	37	%86	Tokat 60	3	%7	39	%93
Denizli 20	12	%27	33	%73	Trabzon 61	7	%15	39	%85
Diyarbakır 21	3	%8	37	%93	Tunceli 62	4	%13	26	%87
Edirne 22	6	%13	40	%87	Şanlıurfa 63	2	%5	36	%95

Tablo 7. *Tüm Federasyonlardaki Federasyon Temsilcilerinin İller Bazında Cinsiyete Göre Dağılımı (Tablonun Devamı...)*

İLLER	K (f)	K (%)	E (f)	E (%)	İLLER	K (f)	K (%)	E (f)	E (%)
Erzurum 25	4	%10	38	%90	Yozgat 66	3	%10	26	%90
Eskişehir 26	8	%17	38	%83	Zonguldak 67	4	%11	34	%89
Gaziantep 27	2	%7	41	%93	Aksaray 68	4	%11	33	%89
Giresun 28	4	%10	36	%90	Bayburt 69	3	%12	23	%88
Gümüşhane 29	1	%3	28	%97	Karaman 70	7	%18	33	%83
Hakkâri 30	3	%9	31	%91	Kırıkkale 71	3	%9	29	%91
Hatay 31	3	%7	39	%93	Batman 72	1	%3	37	%97
Isparta 32	6	%15	35	%85	Şırnak 73	1	%3	30	%97
İçel 33	6	%12	43	%88	Bartın 74	3	%7	38	%93
İstanbul 34	4	%8	47	%92	Ardahan 75	3	%9	29	%91
İzmir 35	8	%15	44	%85	İğdır 76	3	%12	23	%88
Kars 36	5	%16	26	%84	Yalova 77	0	0	41	%100
Kastamonu 37	2	%5	37	%95	Karabük 78	4	%11	33	%89
Kayseri 38	1	%2	43	%98	Kilis 79	4	%12	29	%88
Kırklareli 39	2	%5	35	%95	Osmaniye 80	3	%8	36	%92
Kırşehir 40	2	%5	35	%95	Düzce 81	4	%10	35	%90
Kocaeli 41	4	%9	41	%91					

Tablo 7'deki sonuçlar yaklaşık olarak verilmiştir. Bazı federasyonlar sitelerinde il temsilcisi listelerini yayınlamadığı gibi telefon ya da mail ile de bilgi alınamamıştır.

Sonuçlar il bazında incelendiğinde Erzincan, Muş ve Yalova'da hiç kadın temsilci olmadığı saptanmaktadır. En yüksek orana sahip dört il ise %27 (12) ile Denizli, %22 (8) ile Çankırı, %19 Burdur (7) ve Bursa %19 (10) olarak saptanmıştır. Genel olarak bakıldığında illerdeki temsilci oranı %8-10 arasında değişmektedir.

Tartışma

Araştırmanın birinci amacını oluşturan spor federasyonlarının yönetim kademelerinin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, üst ve orta düzey yöneticilik kademelerinde görev yapan kadınların oldukça az olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar literatürdeki çalışmalar ile kıyaslandığında

Koca'nın 2011 yılındaki çalışmasındaki sonuçlara göre federasyonların merkez teşkilatlarında kadınların temsilci olarak yer alma oranında %4,2 den %10,21 düzeyine yükseliş görülmektedir. Ancak yine Koca'nın 2018 yılında yaptığı çalışmaya göre değerler arasında cinsiyet eşitliği lehine önemli farklar görülmemektedir. 2018 yılında da üç federasyon başkanı kadındır. Genel sekreter pozisyonunda ise %5,9'dan %14'e artış görülmektedir. Taşra teşkilatlarında da %8,9'dan %10,21 olacak şekilde artış görülmektedir. Aynı şekilde Mart 2024 yılında yayınlanan KASFAD (Kadınlar İçin Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği) Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu sonuçlarında üç federasyonun başkanı kadın olarak belirtilmektedir. Aynı rapora göre federasyonların genel sekreterlerinin dokuzu kadındır. Ayrıca yönetim kurullarında kadın üye bulunmayan yirmi beş spor federasyonu tüm federasyonların %39,68'ine karşılık gelmektedir.

Federasyonların merkez teşkilatları incelendiğinde en çok kadın yöneticinin %30,77'lik oran ile Satranç Federasyonu'nda olduğu tespit edilmiştir. Makalenin bulguları kısımlarında belirtildiği üzere; Satranç Federasyonu başkanının kadın olmasının kadın yönetici oranını etkilediği düşünülmektedir. Aynı zamanda %29,17'lik kadın yönetici yüzdesi ile Briç Federasyonu ikinci sırada yer almaktadır. Genel olarak başkanı kadın olan federasyonların merkez yönetimlerinde görev alan üst ve orta düzey kadın yöneticilerin oranı, başkanı erkek olan federasyonlara kıyasla daha yüksektir.

Türkiye Tenis Federasyonu bünyesinde Cinsiyet Eşitliği Kurulu bulunmaktadır. Bu kurulun bir çalışması olarak cinsiyet eşitliği eylem planı yayınlanmıştır. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı tamamı kadınlar tarafından hazırlanmıştır ve Türkiye Tenis Federasyonunun toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili duyarlılığını gösterir. Ayrıca cinsiyet eşitliği taahhütlerinin uygulamaya geçirilmesi konusunda bir yol haritası niteliğindedir (TTF, 2023). İncelenen federasyonlardan sadece Tenis Federasyonunun böyle bir kurula sahip olmasına ve merkez teşkilatında beş kadın yönetici ile görece iyi bir orana sahip olmasına rağmen, il teşkilatında sadece sekiz ilde (%10) kadın temsilcisi bulunmaktadır. Oysa bu kurulun temel amacı sporun her alanında kadınların ve erkeklerin eşit katılımını ve görünürliğini artırmak ve tüm bireylerin

toplumsal cinsiyete duyarlı, eşitlikçi, kapsayıcı ve saygılı bir ortamda spora katılımını teşvik etmektir. Araştırmanın dikkat çeken ve olumsuz olarak yorumlanabilecek sonuçlarından biri de Briç Federasyonu merkez teşkilatının diğer federasyonlara kıyasla en yüksek kadın yönetici oranına sahip olmasına rağmen il teşkilatında hiç kadın temsilcisinin bulunmamasıdır.

2014 yılında yayınlanan IOC Olimpik Ajanda ’da 2020 hedeflerinde belirtilen %40’lık kotaya ülkemizde hiçbir federasyon henüz ulaşamamıştır. Bu kotaya en yakın kadın yönetici oranına sahip olan Türkiye Özel Sporcular Spor Federasyonu’nun taşra teşkilatındaki kadın yönetici oranı %38,81’dir. Bu sonucu Buz Hokeyi Federasyonu aynı şekilde taşra teşkilatındaki %33,33 oranındaki kadın il temsilcileri ile izlemektedir. Federasyonların merkez teşkilatlarındaki kadın yönetici oranlarına bakıldığında en yüksek orana sahip olan federasyon %30,77 ile Satranç Federasyonudur.

Genel olarak birçok araştırma, Türkiye’de ve dünyada üst ve orta düzey yönetim kademelerinde kadınların sayısının az olduğunu belirtmektedir (Aydın Tükeltürk & Şahin Perçin, 2008; Karatepe & Arıtış, 2017; Koca 2011; Schoch & Clausen, 2019). Yönetimsel açıdan stratejik ve önemli kararların alındığı üst ve orta düzey yönetici kademelerinde kadın yönetici sayısı yüksek değilken, alt kademelerde bu sayının üst ve orta kademeye oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Uluslararası alan yazında spor organizasyonlarında ve spor kulüplerinde kadın yöneticiler ve rollerine, kadın yöneticilerin görünürlüklerine dair farklı çalışmalar bulunmasına rağmen ulusal alan yazında çalışmalar henüz kısıtlı kalmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunun farkındalığı ve cinsiyetler arası hakların eşit dağıtılmasının henüz tartışılan bir mesele olduğu ülkemizde bu alanda çalışmaların yapılmasına ve bilimsel desteğin sunulmasına ihtiyaç vardır. Kadın istihdamının yanı sıra kadınların da erkeklerle eşit şekilde kararlara katılımına vurgu yapılması gerekmektedir.

İl temsilcilerinin seçim sürecinde federasyon başkanı ve yönetim kurulundan ziyade illerdeki Gençlik ve Spor Müdürlüklerinin rolünün daha etkin olduğu alandaki spor yöneticisi ve akademisyenler tarafından belirtilmiştir. Bu durumun ortaya çıkarabileceği önemli bir sorun il temsilcileriyle federasyon yöneticileri arasında güçlü bir iletişimin kurulamaması olabilir. Oysa 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonu Kanunu uyarınca il temsilcilerinin belirlenme statüsünde “Spor federasyonlarının il temsilcileri, 34. maddenin birinci fıkrasında aranan şartlar dâhilinde federasyon başkanının teklifi ve Bakanlık onayı ile görevlendirilir.” şeklindeki ibare yer almaktadır. Bu çalışma ile federasyonların merkez teşkilatının illerdeki çalışmalarda ve temsilci seçimlerinde etkin ve aktif bir şekilde rol almalarının önemine vurgu yapılmaktadır.

Veri Erişilebilirliği Beyanı: Bu çalışmanın bulgularını destekleyen veriler, talep üzerine sorumlu yazardan temin edilebilir.

Teşekkür: Araştırmanın uygulaması sırasında itina ile bizlere bilgi veren ve sitelerinde bilgileri şeffaf bir şekilde yayınlayan spor federasyonları ve yöneticilerine teşekkür ederiz.

Etik Beyan: Bu araştırma için etik kurul iznine gerek olmadığına dair belge, Pamukkale Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu (Tarih: 17.09.2025, Onay no: 68282350/2025/13) tarafından onaylanmıştır.

Katılım Onamı: Bu çalışmaya katılan katılımcılardan katılım onamı alınmıştır.

Yazar Katkıları: Fikir – Y.A.D.E., Ö.I.İ.; Tasarım – Y.A.D.E., Ö.I.İ.; Denetleme – Y.A.D.E.; Kaynaklar – Y.A.D.E., Ö.I.İ.; Materyaller – Y.A.D.E., Ö.I.İ.; Veri Toplama ve/veya İşleme – Ö.I.İ.; Analiz ve/veya Yorumlama – Y.A.D.E., Ö.I.İ.; Literatür Taraması – Ö.I.İ.; Yazma – Y.A.D.E., Ö.I.İ.; Eleştirel İnceleme – Y.A.D.E.; Diğer – Y.A.D.E.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazar çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız çift kör hakemli.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Data Availability Statement: The data that support the findings of this study are available on request from the corresponding author.

Acknowledgment: We would like to thank the sports federations and their administrators who carefully provided us within formation during the implementation of the research and transparently published their data on their websites.

Ethical Approval: The waiver document confirming that ethical committee approval is not required for this research has been approved by the Pamukkale University Social and Human Sciences Research and Publication Ethics Committee (Date: 17.09.2025, Approval no: 68282350/2025/13).

Informed Consent: Written informed consent was obtained from participants who participated in this study.

Author Contributions: **Yeter Aytül Dağlı Ekmekçi;** Concept, Design, Supervision, Resources, Materials, Analysis and/or Interpretation, Writing, Critical Review. **Özlem Işık İnan;** Concept, Design, Resources, Materials, Analysis and/or Interpretation, Literature Search, Writing.

Declaration of Interests: The authors declare no competing interests.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Financial Support: The authors declare that this study received no financial support.

Kaynakça / References

- Aitchison, C. C. (2005). Feminist and gender research in sport and leisure management: understanding the social – cultural nexus of gender – power relations. *Journal of Sport Management*, 19(1), 422–441.
- Alev, A., Alemdar, U., Alemdar, B., Yaman, S., Sığırtmaç, Y. (2021). Türk spor yönetiminin dünden bugüne yapısal analizi: Yeni kamu yönetimi ve yönetim yaklaşımları açısından bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 103-124.
- Aydın T., Ş., Şahin Perçin, N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.

- Bal, A. (2013). *Avrupa Birliği sürecinde spor federasyonlarının yapısal bakımdan değerlendirilmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilican Gökkaya, V. (2011). Kadına yönelik ekonomik řiddet: Sivas ili (Cumhuriyet Üniversitesi) örneği. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*,3(3), 129-145.
- Çetin, M., Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin (cam tavan)a ilişkin algılarının incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(35), 123-136.
- Dugan, Ö. (2018). *Sporda cam tavan sendromu*. Spor Yayınevi ve Kitabevi.
- Durmaz, ř. (2016). İşgücü piyasasında kadınlar ve karşılaştıkları engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Dursun Karakaya, E., Salici, O. (2016). Isparta'da öğrenim gören 11-13 yaş grubu öğrencilerin popüler spor branşları hakkındaki metaforik algılarının belirlenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(3), 855-869. <https://doi.org/10.24289/ijsser.279029>
- Dündar, Y. (2021). *Türk medyasında dijitalleşen spor yayıncılığı: "Socrates dergi" YouTube kanalı örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ecevit, Y. (2021). *Toplumsal cinsiyet eşitliğinin temel kavramları*. Ceid Yayınları.
- Erdođdu, G. (2021). Türk spor yönetiminde özerklik olgusu: Spor federasyonları. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor ve Teknolojileri Dergisi*, 2(1), 39-51.
- Erturan Öğüt, E. (2014). Neoliberal transformation of sport management in Turkey. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(4), 31-58.
- Esteban S., Maria L., Fernandes, E. P., DiCimbrini, T., Smith, C., Güngör Göksu, G. (2022). Female chairs on the boards of European national sports federations: A comparative study. *Gender in Management: An International Journal*, 39(4), 497-515. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2022-0328>
- Gök, Y., Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa'da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 7-16.
- IOC. Olympic charter. International Olympic Committee. 1996.
- IOC. Gender equality through time: At the Olympic Games. International Olympic Committee 2023b. (Gender Equality in Sport (olympics.com)).

- İmamoğlu, E. (2023). Küresel cinsiyet eşitsizliği endeksinin değerlendirilmesi: Türkiye ve Avrupa Birliği (AB) ülkeleri üzerinden bir analiz. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 364-392.
- Karakullukçu, Ö. F., (2008). Spor yönetiminde son gelişmeler. *Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Karadağ, T. F. (2018). *Türkiye'deki spor federasyonları çalışanlarının örgütsel öğrenme ve bireysel yenilikçilik profillerinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi], Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karaoğlan, A. D. (2006). *Üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi], Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karatepe, S., Arıbaş, N. N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, 31, 7-23.
- KASFAD. (2024) *Kadınlar için spor ve fiziksel aktivite derneği*. Sporda Cinsiyet Eşitliği Raporu.
- Koca, C., Arslan, B., Aşçı, F.H. (2011). Attitudes towards women's work roles and women managers in a sports organization: The case of Turkey. *Gender, Work and Organization Journal*, 18(6), 592-612.
- Koca, C., Öztürk, P. (2015). Gendered perceptions about femal emanagers in Turkish sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 381-406.
- Koca, C. (2018). *Sporda toplumsal cinsiyet eşitliği haritalama ve izleme çalışması*. Ceid Yayınları.
- Koca, C. (2020). *Sporda toplumsal cinsiyet eşitliği haritalama ve izleme çalışması 2018-2020 güncellemesi*. Ceid Yayınları.
- Kocamaz, S., Çolakoğlu, T., Erturan Öğüt, E. (2013). "Türk spor federasyonlarının özerklik sonrası değişimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1-4), 7-26.
- Koparan, E. (2020). Bir kamusal alan olan iş dünyasında toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında kadının varlık sorunsalı. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 9(17), 55-62.
- Mucuk, İ. (2008). *Meslek yüksekokulları için temel işletme bilgileri*. Türkmen Kitapevi.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007) Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.

- Özer, M., Biçerli, K. (2003-2004). Türkiye’de kadın işgücünün panel veri analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-86.
- Pereira, A., Mendes, F., Figueiredo, A. (2023). “Governance in Sports Organizations: A Gender Approach” European Hand Book for Gender Equality, Equity, Inclusion in Sport: A Through the Erasmus+ WOMEN-UP Project ed. Âmin, Shirin, Mbah, Orlando, Mateo-Orcajada, Adrian, Albaladejo-Saura, Mario ve Vaquero-Cristobal, Raquel (Dykinson, S.L., 2023) 19-32. <https://women-up.org/project/>
- Sak, R., Şahin S., İkbâl, T., Öneren Şendil, Ç., Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250.
- Schoch, L., Clausen, J. (2019). Women within International Sports Federations: Contemporary Challenges. In Ed. Cervin, G., Nicolas, C. *Histories of Women’s Work in Global Sport: A Man’s World?* (pp. 299-326) Springer Nature.
- Sertkaya, Ö., Onay, M., Ekmekçi, R. (2013). Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi. *Pamukkale Journal of SportSciences*, 4(4), 1-13.
- Shaw, S., Hoerber, L. (2003). A strong man is direct and a direct woman is a bitch”: Analyzing discourses of masculinity and femininity and their impact on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 347-376. <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/17/4/article-p347.xml>
- Shaw S. (2006). Scratching the back of “Mr X”: Analyzing gendered social processes in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 20(4), 510- 534.
- Tahtaloğlu, H. (2016). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.
- T.C. Resmî Gazete, (2022) 7405 Sayılı “*Spor Kulüpleri ve Federasyonları*” Kanunu yayım tarihi 22.04.2022 resmigazete.gov.tr. (Erişim Tarihi: 03.01.2024)
- Tutar, S., Kalaycı, M. (2023). Global Gender Gap Report 2022: Türkiye, Letonya ve İzlanda’da kadınların toplumsal cinsiyet eşitsizliği üzerine değerlendirme. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 9(1), 18- 44.
- Türkmen, M. (2012). *Siyasal toplumsallaşma aracı olarak beden eğitimi ve spor; işçi sporları ve Türkiye’deki etkileri (1923-1938)*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi], Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Türkiye Tenis Federasyonu (TTF) (2023). *Cinsiyet Eşitliği Compressed 1 Eylem Planı*. Erişim Adresi: www.ttf.org.tr. (Erişim Tarihi: 20.01.2024)

- Yıldırım, A., Şimşek H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı), Seçkin Akademik ve Mesleki Yayıncılık.
- World Economic Forum (WEF). (2022). *Global Gender Gap Report 2022. Benchmarking Gender Gaps: Findings from the Global Gender Gap Index*. Erişim Adresi: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/in-full/1-benchmarking-gender-gaps-2022/#:~:text=1.2.-,Global%20results,the%202021%20and%202022%20editions> (Erişim Tarihi: 03.08.2024)
- Wicker, P., Feiler, S., Breuer, C. (2021). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport club. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 251-271.