International Journal of Health, Exercise, and Sport Sciences (IJOSS) ISSN: 3023-8382

REVIEW ARTICLE / Derleme Makalesi **Open Access/**Açık Erişim

Spor Yönetiminde Kadınların Temsili: Eşitlik Mücadelesi, Engeller ve Potansiyeller

Women in Sport Management: Barriers, Equality Struggles, and Empowerment Potentials

Zülbiye KAÇAY[1], Ümran SARIKAN[2*], Büşra BAYKUŞ[3]

*Correspondence:

Ümran Sarıkan
umransrkn@gmail.com

[1]Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Çanakkale, Türkiye,
zzkacay@gmail.com
Orcid: 0000-0002-9794-0888

[2]Avrasya Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Trabzon, Türkiye,
Orcid: 0000-0003-1911-9194

[3]Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale, Türkiye,
bbaykus@gmail.com
Orcid: 0009-0005-2858-4786

https://doi.org/10.5281/zenodo.23986277

Received / Gönderim: 06.09.2026

Accepted / Kabul: 19.09.2026

Published / Yayın: 25.10.2026

Volume 3, Issue 3, October, 2026

Cilt 3, Sayı 3, Ekim, 2026

How to Cite This Article

APA 7
Kaçay, Z., Sarıkan, Ü., & Baykuş, B. (2026). Spor yönetiminde kadınların temsili: Eşitlik mücadelesi, engeller ve potansiyeller [Women in sport management: Barriers, equality struggles, and empowerment potentials]. *International Journal of Health, Exercise, and Sport Sciences (IJOSS), 3*(3), 1516–1526.

Vancouver
Kaçay Z, Sarıkan Ü, Baykuş B. Spor yönetiminde kadınların temsili: Eşitlik mücadelesi, engeller ve potansiyeller. International Journal of Health, Exercise, and Sport Sciences (IJOSS). 2026;3(3):1516-1526.

Öz

Spor yönetiminde kadınların temsili, toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında ele alınmakla birlikte, spor örgütlerinin karar alma mekanizmaları, liderlik yapıları ve yönetsel süreçlerinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Kadınların sporun farklı kademelerinde artan katılımına karşın, özellikle üst düzey yönetsel ve karar verici pozisyonlarda yeterince temsil edilmemesi, spor alanındaki yapısal eşitsizliklerin devam ettiğini göstermektedir. Bu durum; örgütsel kültür, toplumsal cinsiyet kalıpları, liderlik normları, kariyer olanakları, görünmez engeller ve kurumsal güç ilişkileri gibi çok boyutlu faktörlerle ilişkilidir. Dolayısıyla kadınların spor yönetimindeki temsili, bireysel yeterliliklerden ziyade örgütsel ve toplumsal yapıların etkisi üzerinden değerlendirilmesi gereken bir eşitlik sorunudur. Kadınların yönetsel pozisyonlarda daha etkin biçimde yer alması, örgütsel çeşitliliğin ve kapsayıcılığın geliştirilmesi açısından önemli bir potansiyel taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, spor yönetiminde kadınların temsilini toplumsal cinsiyet eşitliği, yönetsel engeller ve liderlik potansiyelleri bağlamında değerlendirmektir. Araştırma, mevcut literatürün yorumsamacı yaklaşım çerçevesinde incelendiği geleneksel bir derleme niteliğindedir. Bulgular, kadınların temsilinin yalnızca niceliksel bir katılım sorunu olmadığını, yapısal ve kültürel eşitsizliklerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma, gelecekteki araştırmalara kavramsal ve teorik bir zemin sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Spor, Yönetim, Kadın, Toplumsal cinsiyet eşitliği

Abstract

The representation of women in sport management is addressed within the context of gender equality and necessitates a reconsideration of decision-making mechanisms, leadership structures, and managerial processes within sport organizations. Despite women's increasing participation across different levels of sport, their underrepresentation in senior managerial and decision-making positions indicates the persistence of structural inequalities within the sport sector. This situation is associated with multidimensional factors, including organizational culture, gender stereotypes, leadership norms, career opportunities, invisible barriers, and institutional power relations. Accordingly, women's representation in sport management should be examined not merely in terms of individual competencies, but also through the influence of organizational and societal structures. Greater participation of women in managerial positions holds significant potential for enhancing organizational diversity and inclusivity. The aim of this study is to examine women's representation in sport management in relation to gender equality, managerial barriers, and leadership potential. The study is a traditional literature review based on an interpretive approach to the existing literature. The findings indicate that women's representation is not merely a quantitative participation issue but is closely associated with structural and cultural inequalities within sport organizations. The study aims to provide a conceptual and theoretical foundation for future research on women's representation and advancement in sport management.

Keywords: Sport, Management, Women, Gender Equality

https://www.ijoss.org/Archive/v3-i3/ijoss-Volume3-issue3-36.pdf

IJOSS

Copyright and Open Access Statement: / Telif Hakkı ve Açık Erişim Beyanı : © The Author(s), 2026. This article is published as an open access article by IJOSS. It is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, sharing, adaptation, distribution, and reproduction in any medium or format, provided that appropriate credit is given to the original author(s) and the source, a link to the Creative Commons license is provided, and any changes made to the original work are clearly indicated. Unless otherwise stated in a credit line, all images or third-party materials included in this article are covered by the article's Creative Commons license. If any material is not covered by the Creative Commons license and the intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, permission must be obtained directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit: http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/.

GİRİŞ

Spor, yalnızca fiziksel performansın sergilendiği bir alan değil, aynı zamanda toplumsal normların yeniden üretildiği, güç ilişkilerinin kurulduğu ve liderlik pratiklerinin biçimlendiği bir sosyo-kültürel mekândır. Bu çok katmanlı yapısı içerisinde, spor yönetiminde kadınların temsili; sayısal bir denge arayışından ziyade, toplumsal cinsiyet eşitliğini merkeze alan daha kapsamlı bir dönüşümün parçası olarak değerlendirilmelidir. Kadınların yönetsel rollerde artan görünürlüğü, sadece mevcut eşitsizlikleri görünür kılmakla kalmaz, aynı zamanda bu eşitsizliklerin sorgulanmasını ve dönüşmesini de mümkün kılar. Bu bağlamda, kadınların spor yönetiminde görünürlüğü ve etkinliği, cinsiyet temelli eşitsizliklerin sorgulanması ve dönüştürülmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, spor yönetiminde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, yalnızca temsiliyetin artırılmasıyla değil, aynı zamanda kadınların liderlik rollerinde etkin bir biçimde yer alabilmeleriyle de yakından ilişkilidir.

Liderlik, bir gelecek vizyonu oluşturup bu vizyon doğrultusunda insanlara yön vermek ve onları ortak hedefler etrafında birleştirmek süreci olarak tanımlanır (Robbins, 2003). Ancak kadınlar, bu rolleri üstlendiklerinde, cinsiyet temelli önyargılar nedeniyle sıklıkla dezavantajlı konumlara itilir ve liderlik kapasiteleri sorgulanır (Eagly, 2007). Spor organizasyonları özelinde bu eşitsizlik daha görünür hâle gelir; zira kadınlar, erkek egemenliğini yeniden üreten kalıplaşmış örgütsel pratikler ve yapısal engellerle mücadele etmek zorunda kalmaktadır (Sibson, 2010; Welty Peachey ve Burton, 2011). Bu bağlamda, kadın liderliğini desteklemeyen yapısal koşullar, spor yönetiminde cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik çabaların önünde önemli bir engel teşkil etmektedir.

Sporun merkezinde bedensel performansın ve fiziksel yeterliliğin yer alması, bu alanı toplumsal cinsiyet ideolojilerinin hem üretildiği hem de yeniden doğrulandığı güçlü bir zemin hâline getirmektedir. Özellikle spor ile erkeklik arasında kurulan tarihsel ve kültürel bağ, sadece bireysel performans algılarını değil, aynı zamanda spor kurumlarının örgütsel yapısını ve işleyiş biçimlerini de derinden etkilemektedir. Bu durum, spor organizasyonlarının çoğu zaman geleneksel cinsiyet rollerini yeniden üreten ve erkek egemenliğini pekiştiren mekânlar olarak konumlanmasına neden olmaktadır (Claringbould ve Knoppers, 2008; Shaw, 2006; Koca, 2011). Kadınların spor yönetiminde düşük temsili de bu yapısal erkek egemenliğin bir yansıması olarak değerlendirilmekte, eşitlik mücadelesi bu kalıp yargılarla örülü bir kültürel zeminde şekillenmektedir. Dolayısıyla, spor yönetiminde cinsiyet eşitliğini sağlama çabası, yalnızca sayısal temsili artırmayı değil, aynı zamanda bu ideolojik ve kültürel kodları sorgulamayı ve dönüştürmeyi de gerektirmektedir.

Spor yönetimi, belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan spor odaklı örgüt ya da organizasyonların insan ve maddi kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak etkinlik göstermesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ekmekçi, 2016). Bu süreç, yalnızca yönetim işlevlerinin yürütülmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu işlevleri bilimsel yöntemlerle analiz eden, geliştiren ve sporun özgün dinamiklerine uyarlayarak uygulamaya aktaran bir disiplin alanıdır (Devecioğlu vd., 2011; İlk ve Güler, 2020). Dolayısıyla spor yönetimi, organizasyonel yapılar ile sporun kendine özgü yapısallığı

arasında köprü kuran, stratejik planlama, liderlik ve kaynak yönetimini kapsayan çok yönlü bir uygulama alanı olarak öne çıkmaktadır.

Kadınların yönetsel pozisyonlarda yer alma mücadelesi, hem yapısal hem de kültürel bariyerlerle örülü bir süreçtir; *cam tavan, cam uçurum* gibi kavramlar bu engellerin somut göstergeleridir. Ancak tüm bu zorluklara rağmen, günümüzde kadınların spor yönetiminde sahip olduğu potansiyel, eşitlikçi politikalar ve kapsayıcı yaklaşımlar sayesinde her geçen gün daha fazla görünürlük kazanmakta ve dönüşümün aktörleri arasında yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı; kadınların spor yönetimindeki temsilini, karşılaştıkları engelleri ve eşitlik mücadelelerini ele alırken, potansiyel güçlenme alanlarına da ışık tutmayı amaçlamaktadır.

YÖNTEM

Araştırma, geleneksel derleme yaklaşımı (Grant & Booth, 2009) kullanılarak yorumsamacı yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Çalışmada spor yönetiminde kadınların temsili**;** toplumsal cinsiyet eşitliği, yönetsel engeller, liderlik, örgütsel kültür ve kurumsal güç ilişkileri perspektiflerinden değerlendirilmiş; konuya ilişkin mevcut literatür incelenerek elde edilen bilgiler kavramsal ilişkiler doğrultusunda bir araya getirilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar, kadınların spor yönetimindeki konumunu yalnızca temsil oranları üzerinden değil, bu temsili şekillendiren toplumsal, örgütsel ve kültürel dinamikler bağlamında anlamlandırmak amacıyla değerlendirilmiştir. Konuyu "anlam" boyutunda ele alan yorumsamacı yaklaşım, toplumsal olguların yalnızca gözlenebilir özellikleriyle değil, bireylerin ve toplumsal yapıların bu olgulara yüklediği anlamlar üzerinden anlaşılmasını esas almaktadır (Keat & Urry, 2016). Bu doğrultuda kadınların spor yönetimindeki temsili, yalnızca niceliksel bir eşitsizlik göstergesi olarak değil; toplumsal cinsiyet normları, örgütsel kültür, liderlik anlayışları ve kurumsal güç ilişkileri tarafından şekillenen anlamlandırılmış bir toplumsal olgu olarak ele alınmıştır. Böylece araştırma konusu bir "algı nesnesi" olmaktan ziyade, toplumsal bağlamı içerisinde yorumlanması gereken bir anlam nesnesi olarak değerlendirilmiştir (Özlem, 1990; Şakar & Sarıkan, 2023). Bu çerçevede, incelenen kaynaklardan elde edilen bilgiler; toplumsal cinsiyet eşitliği, yönetsel engeller, liderlik, örgütsel kültür ve kurumsal güç ilişkileri başlıkları altında tematik olarak bir araya getirilmiş ve aralarındaki kavramsal ilişkiler doğrultusunda yorumlanarak sunulmuştur. Çalışma, sistematik bir tarama protokolü (ör. PRISMA) izlemeyen geleneksel bir derleme niteliğinde olup, bu husus çalışmanın Sınırlılıklar bölümünde ayrıca belirtilmiştir.

Engeller: Yapısal, Kültürel ve Bireysel Düzeyde Sorunlar

Butler'a göre cinsiyet kimlikleri, dil ve söylem tarafından oluşturulurken, dil ve söylem öncesine kadar, var olan herhangi bir cinsiyet ya da ona mukabil bir ölçütün varlığından bahsedilemez (Butler, 2014; Öz ve Aksel, 2024). Butler'ın toplumsal cinsiyetin söylemsel bir inşa olduğu yönündeki yaklaşımı, spor yönetiminde erkek egemen liderlik kalıplarının yalnızca bireysel tercihlerle değil, aynı zamanda kültürel kodlar ve tarihsel süreçlerle yeniden üretildiğini göstermektedir. Bu bağlamda,

kadınların yönetim pozisyonlarında düşük temsili, hem bu ideolojik yapılanmanın hem de örgütsel kültürün bir sonucudur.

Spor organizasyonları, çok katmanlı yapıları nedeniyle hem örgütsel kültür hem de toplumsal cinsiyet ilişkilerinin birden fazla düzeyde etkileşime girdiği alanlardır. Bu yapılar, karmaşık sosyokültürel dinamikler tarafından biçimlendirilir ve yeniden üretilir (Burton, 2015). Özellikle kadınların liderlik pozisyonlarındaki temsiline yönelik kalıpyargılar, iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi kadınların görevlerini yerine getirmede bir engel olarak gören cinsiyete dayalı yaklaşımlarla beslenmektedir (Leberman ve Palmer, 2009). Bu tür söylemler yalnızca sadece Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da değil, Türkiye ve Güney Afrika gibi farklı kültürel bağlamlarda da benzer şekilde varlığını sürdürmekte, liderlik nitelikleri ve kadınsı roller hakkındaki algıların küresel ölçekte benzeştiğini ortaya koymaktadır (Titus, 2011).

Spor organizasyonları bağlamında dil, uygulama ve politika, toplumsal cinsiyet ilişkilerinin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamakta; bu unsurlar sıklıkla kadınlık yerine erkekliği yücelten yapılar inşa etmektedir. Bu durum, kadınların spor yönetiminde yetersiz temsiliyle sonuçlanırken, erkeklerin yönetsel pozisyonlardaki hâkimiyetini pekiştirmektedir. Shaw ve Slack (2002) spor kuruluşları üzerine yaptığı çalışmada bu kurumlar içindeki cinsiyet ilişkilerini "cinsiyet baskısı" olarak tanımlamış ve örgütlerde cinsiyet temelli eşitsizliklerin tartışıldığını ancak yapısal olarak çözüme kavuşturulmadığını belirtmiştir. Adriaanse (2016) ise, bu statükonun korunmasında en etkili stratejilerden birinin, görünüşte tarafsız olan ancak pratikte toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini yeniden üreten “iş için en uygun kişinin seçilmesi” ilkesine dayalı istihdam politikaları olduğunu vurgulamaktadır.

Spor yönetiminde kadın liderlerin az temsil edilmesi, kültürel, sosyal ve yapısal engellerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Cam tavan sendromu, erkek egemen organizasyon yapıları ve toplumsal cinsiyet algıları, kadınların liderlik rollerine yükselmesini sınırlayan başlıca etmenlerdendir (Lockwood, 2004:46). Bununla birlikte, kadın liderlerin organizasyonel başarılarını kanıtlayan çalışmalar, cinsiyet çeşitliliğinin spor kurumlarında olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Folkman ve Zenger, 2012).

Sporda cinsiyet eşitliğini sağlama yönünde uzun süredir yürütülen araştırmalar ve uygulamalara rağmen, kadınların spor yönetiminin üst kademelerinde temsili hala oldukça sınırlıdır. Cinsiyet çeşitliliğinin hem yönetim kurullarında hem de bireysel etkileşim düzeyinde olumlu etkiler sağladığı yönündeki genel kabul, spor yönetiminde somut bir dönüşüme yeterince yansımamaktadır (Joecks vd., 2013; Terjesen vd., 2009; Torchia vd., 2011). Bu alandaki değişim süreci oldukça yavaş ilerlemekte, erkekler birçok spor organizasyonunda üst düzey karar alma pozisyonlarını korumaya devam etmektedir (Acosta ve Carpenter, 2012; Claringbould ve Knoppers, 2008; Lapchick, 2016; Smith ve Wrynn, 2013).

Spor yönetim mekanizmalarında kadın işgücünü değerlendirildiğinde, kadınların spor endüstrisinde eşit düzeyde temsil edilmediği açıkça görülmektedir (Koca, 2011; Ersöz vd., 2024). Spor alanında karşılaşılan cinsiyet ayrımcılığı, diğer toplumsal kurumlarda gözlemlenen cinsiyet temelli eşitsizliklerle benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda spor, yalnızca fiziksel performansın sergilendiği bir alan değil, aynı zamanda toplumun güç ilişkilerini ve cinsiyet rollerini yansıtan bir mikrokozmostur. Kadınlar,

sporda görünür olsalar da, yönetim kademelerinde ve spor iş piyasasında yeterince temsil edilmemektedir. Aly ve Breese'nin (2018) araştırmasında da vurgulandığı gibi, bu düşük temsiliyette cinsiyetçilik ve fırsat eşitsizliği belirleyici faktörler arasında yer almakta, kadınların spor yönetiminde yer alma süreçlerini yapısal olarak sınırlandırmaktadır. Bu durum, sporda cinsiyet eşitliği mücadelesinin yalnızca sayısal temsili artırma değil, aynı zamanda toplumsal yapının yeniden inşasını da gerektirdiğini göstermektedir.

Sartore ve Cunningham (2007), spor organizasyonlarında kadınların liderlik pozisyonlarında yer alma olanaklarını sınırlandıran temel etkenlerden birinin, cinsiyet rolleri ve spora ilişkin klişeler olduğunu ileri sürerek bu durumu *sembolik etkileşimci bir bakış açısıyla* açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, liderlik ve yöneticilik pozisyonlarına dair anlamların toplumsal cinsiyet kalıplarıyla biçimlendirilmesi, kadınların bu alanlardaki varlığını yapısal olarak kısıtlamaktadır. Benzer şekilde Schein (2007), kadınların yönetim kademelerinde ilerlemesinin önündeki en büyük engellerden birinin, yöneticilik rolünün erkeklikle özdeşleştirilmesi ve bu pozisyonun cinsiyetçi klişelerle sürekli yeniden üretilmesi olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, spor yönetiminde kadınların karşılaştığı görünmez engellerin kültürel ve söylemsel düzeyde nasıl inşa edildiğini ortaya koymaktadır.

Cinsiyet rolü beklentileri doğrultusunda, kadınlara şefkatli, yardımsever, nazik, sempatik, kişilerarası ilişkilerde duyarlı ve besleyici gibi daha toplumsal özellikler atfedilirken, erkeklere ise agresif, baskın, güçlü, kendine güvenen ve bağımsız olma gibi nitelikler yüklenmektedir (Eagly, 1987; Eagly ve Karau, 2002; Heilman, 2001). Bu özellikler yalnızca bireylerin sahip olduğu düşünülen nitelikler olarak değil, aynı zamanda göstermeleri beklenen davranış kalıpları olarak da konumlandırılmaktadır. Schein'in (1975) ortaya koyduğu "Yönetici düşün, erkek düşün" ifadesi ise, yönetim alanında cinsiyet temelli klişeleştirmenin en çarpıcı örneklerinden biri olarak güncel literatürde varlığını sürdürmekte ve birçok çalışmada desteklenmektedir (Duehr ve Bono, 2006; Powell ve ark., 2002; Schein, 2001, 2007; Willemsen, 2002; Burton vd., 2009).

Yönetim alanı, geleneksel olarak erkeklere atfedilen özelliklerle özdeşleştirilmiş ve bu nedenle erkek merkezli kalıp yargılar ile kalıplaşmıştır. Bu durum, kadınların yönetim pozisyonlarında iki yönlü bir ayrımcılıkla karşı karşıya kalmalarına yol açmaktadır. Birincisi, kadınlar başarılı yöneticilerde bulunması gereken niteliklerden yoksun olarak algılanabilir (Eagly ve Karau, 2002). İkincisi ise, kadınlar bu özellikleri geliştirip davranışlar sergilediklerinde, bu tutumları nedeniyle olumsuz değerlendirmelere maruz kalabilirler (Garcia-Retamero ve López-Zafra, 2006; Heilman, 2001; Rudman ve Glick, 2001). Bu ikili durum, liderlik ya da yönetim pozisyonlarına gelmek isteyen kadınlar için hem yetkinliklerinin sorgulanmasına neden olmuştur (Garcia-Retamero ve López-Zafra, 2006).

Kadınlar, çalışma hayatında yer almalarına rağmen, sporda ve diğer alanlarda yönetsel pozisyonlarda temsil edilmeleri konusunda belirgin bir eksiklik yaşanmaktadır. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, sporda üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı oldukça azdır. Bu durumun arka planında, kadınlara toplum tarafından yüklenen annelik rolü, ev işleri ve kültürel nedenler gibi faktörler bulunmaktadır, bu da kadınların yönetim kademelerinin üst basamaklarına çıkmasını zorlaştırmaktadır. Kültürel etkenlerin yanı sıra, kadınlar birçok görünmez engelle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu engeller

arasında en bilineni "Cam tavan" kavramıdır. Bunun yanı sıra, kraliçe arı, yengeç sendromu, haşlanmış kurbağa sendromu, külkedisi sendromu, Stockholm sendromu, öğrenilmiş çaresizlik sendromu, süper anne sendromu, görünmez kadın sendromu, impostor sendromu, kariyer düzleşmesi gibi sendromlar da kadınların karşılaştığı görünmez engelleri temsil etmektedir (Sağır, 2021; Narin vd., 2024).

Cam tavan sendromu, örgütlerde kadın çalışanların üst düzey yönetim kademelerine yükselmeleri sırasında karşılaştıkları görünmeyen engelleri ifade etmektedir (Yıldız, 2014). Kadın cinsiyet rolü ile klişeleşmiş lider rolü arasında ortaya çıkan algılanan uyumsuzluk, kadınların liderlik davranışlarının daha az olumlu değerlendirilmesine neden olan ve kadınların liderlik rollerini takip etmelerini engelleyen bir önyargı yaratmaktadır (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2012; Koch vd., 2015). Diğer yandan, organizasyon içerisindeki erkek yöneticilerin, kadın yönetim kurulu üyelerinin katılımını ve katkılarını sınırlandırarak dışlayıcı bir güç ilişkisi kurdukları gözlemlenmiştir. Bu sistematik dışlanma pratiği, karar alma süreçlerinden uzaklaştırılan kadın üyeler üzerinde doğrudan etkili olmuş ve nihayetinde kadın üyelerden birinin yönetim kurulundan istifa etmesine yol açmıştır (Sibson, 2010).

Eşitlik Mücadelesi: Potansiyeller ve Güçlendirme Stratejileri

Spor organizasyonlarında cinsiyet eşitliğini teşvik etmeye yönelik politikalar genellikle iki ana yaklaşım etrafında şekillenmektedir: bireysel kadınları güçlendirmeye odaklanan stratejiler ve yapısal cinsiyet eşitsizliklerine meydan okumayı amaçlayan yaklaşımlar (Hovden ve ark., 2018). Bu iki yol, cinsiyet eşitsizliği sorununu farklı biçimlerde çerçevelendirmektedir. **Bireysel odaklı söylemler** , eşitsizliği birey düzeyinde ele alır ve meritokratik ilkeler doğrultusunda kadınların erkeklerle eşit koşullarda rekabet etmesini sağlamaya çalışmaktadır (Leberman, 2017). Brighton Deklarasyonu aracılığıyla Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin yönetim kurullarında %20 kadın temsili hedeflemesi (her yönetim kurulunda en az üç kadın bu yaklaşımın uluslararası bir yansımasıdır (Smith ve Wrynn, 2013). Öte yandan, **yapısal odaklı söylemler** , cinsiyet eşitsizliğini sistemik bir sorun olarak tanımlar ve demokratik ilkeler temelinde kota uygulamaları gibi zorlayıcı yapısal düzenlemeleri savunmaktadır (Hovden vd., 2018). Ancak bu tür yapısal müdahalelere dair uygulama örnekleri sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte, çeşitli araştırmalar, spor organizasyonlarında eşitlikçi politikaların özellikle üst yönetimin desteğiyle daha kapsayıcı ve adil bir çalışma ortamı oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Perez-Rivases vd., 2017). Benzer şekilde, Wicker vd. (2012) ile Brown ve Light (2012) ve Evans ve Pfister (2020), cinsiyet çeşitliliği yüksek yönetim kurullarına sahip kurumlarda kriz algısının daha düşük, yetenek havuzu kullanıldıkça yetenek artma eğiliminde olduğunu gösteren kanıtlar bulmuştur.

Spor yönetiminde kadınların karşılaştığı yapısal engelleri aşmak amacıyla çeşitli stratejiler önerilmiştir. Bu stratejiler arasında; cinsiyetten bağımsız işe alım politikalarının uygulanması, mesleki gelişimi destekleyecek eğitim ve seminerlerin sunulması, zaman yönetimi ve kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi ile mentorluk ve profesyonel ağ oluşturma fırsatlarının artırılması yer almaktadır (Kilty, 2006; Lough, 2001; NCAA, 2009; Weaver & Chelladurai, 2002; Yiamouyiannis, 2008). Öte yandan, örgütsel düzeyde çeşitliliği teşvik etmek amacıyla, örgütsel çeşitliliği

kavramsallaştıran ve farklı toplumsal grupların temsilini içeren yapıları yönetmeye yönelik kuramsal çerçeveler de geliştirilmiştir (Chelladurai, 2009; Cunningham, 2011; Doherty vd., 2010; Shaw ve Frisby, 2006; Skirstad, 2009; Yiamouyiannis ve Osborne, 2012).

SONUÇ

Bir davranışın anlaşılabilmesi için, o davranışın yalnızca görünen yönleriyle değil, aynı zamanda ardında yatan anlam dünyasıyla birlikte ele alınması gerekir (Öztürk, 2013; Şakar ve Sarıkan, 2023). Spor, bu anlam dünyasının önemli bir parçası olarak, toplumsal cinsiyet ilişkilerinin hem yansıtıldığı hem de yeniden üretildiği bir sosyal kurumdur. Anderson'ın (2009) ve Connell'in (1995) çalışmaları, sporun hegemonik erkeklik modelini nasıl pekiştirdiğini ve kadınları nasıl ötekileştirdiğini gözler önüne sermektedir. Bu durum, kadınların spor alanında özellikle yönetim ve liderlik pozisyonlarında neden görünmezleştirildiğini açıklamak açısından kritiktir (Burton, 2015; Kane, 1995).

Bu nedenle, kadınların spor yönetimindeki liderlik deneyimlerine dair herhangi bir tartışma, toplumsal cinsiyetin örgütsel ve sosyal süreçlerin ayrılmaz bir boyutu olarak ele alınmasını gerektirir (Kihl vd., 2013; Shaw ve Frisby, 2006). Toplumsal cinsiyet, yalnızca bireysel kimlikleri değil, aynı zamanda örgütlerin yapısını, işleyişini ve etkileşim biçimlerini şekillendiren temel bir güç eksenidir (Acker, 1990; Martin, 2003).

Fink (2008), sporda toplumsal cinsiyet konularını ele alan araştırmaların, spor organizasyonlarına gömülü çok katmanlı, çoğu zaman ince ve görünmez kalan yapılar, politikalar ve davranış örüntüleri içerisinde yer aldığını belirtmektedir. Bu nedenle, sporda liderlik pozisyonlarında kadınların yetersiz temsilini anlamak için çok seviyeli bir bakış açısının benimsenmesi gerekmektedir (Cunningham, 2008; 2010; Cunningham & Sagas, 2006; Dixon & Cunningham, 2006). Çok seviyeli yaklaşımlar, kadınların liderlik rollerindeki eksikliğini yalnızca bireysel düzeyde değil; örgütsel, yapısal ve kültürel faktörlerle birlikte değerlendirmeyi mümkün kılar. Nitekim Cunningham (2010), spor organizasyonlarını hem çeşitli faktörleri biçimlendiren hem de onlardan etkilenen çok katmanlı yapılar olarak tanımlamaktadır.

Sonuç olarak, kadınların spor yönetimindeki temsili yalnızca bir eşitlik meselesi değil; sporun demokratikleşmesi, kurumsal kapasitenin gelişmesi ve sosyal yenilikçiliğin teşvik edilmesi açısından da stratejik bir öneme sahiptir. Bu temsilin güçlendirilmesi; cinsiyet duyarlı politikaların geliştirilmesi, şeffaf ve liyakate dayalı işe alım sistemlerinin kurulması, kapsayıcı liderlik modellerinin yaygınlaştırılması ve mentorluk ağlarının güçlendirilmesi gibi çok aktörlü ve çok boyutlu bir süreçle mümkün olacaktır. Bu sürdürülebilirlik; yalnızca mevzuat düzeyindeki düzenlemelerle sınırlı kalmayıp, zihinsel dönüşümü, eğitim politikalarını ve kültürel normların yeniden inşasını da kapsayan bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir. Erkek egemen kurumsal yapıların dönüştürülmesine yönelik bu reformlar, yalnızca kadınların değil, tüm spor ekosisteminin daha adil, dirençli, kapsayıcı ve yenilikçi bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayacaktır.

Sınırlılıklar ve Öneriler

Bu çalışma, yorumsamacı yaklaşım çerçevesinde yürütülen geleneksel bir derleme olması nedeniyle ampirik veriye dayanmamakta ve elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmaların kapsamı ile sınırlı kalmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı spor branşları ve örgütsel düzeyler karşılaştırılarak kadınların yönetsel temsiline ilişkin nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma tasarımlarına başvurulması önerilmektedir.

Kısaltmalar / Abbreviations

Yok / None

Beyanlar / Declarations

Etik Onay ve Katılım Onayı / Ethics approval and consent to participate

Bu çalışmanın hazırlanma ve yazım sürecinde "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş olup; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazara aittir.

During the preparation and writing of this study, all scientific, ethical, and citation principles outlined in the "Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive" were strictly followed. No manipulation or falsification was carried out on the collected data, and this study has not been submitted to any other academic publication medium for evaluation. The author bears full responsibility for any potential violations that may arise in connection with this article.

Veri Ve Materyal Erişilebilirliği / Availability of data and material

Bu çalışmanın bulgularını destekleyen veriler, makul talepler üzerine sorumlu yazardan temin edilebilir. Veri seti yalnızca akademik amaçlar için erişilebilir olacak ve verilerin herhangi bir kullanımı, orijinal çalışmayı referans gösterecek ve katılımcıların gizliliğini koruyacaktır.

The data that support the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request. The dataset will be accessible only for academic purposes, and any use of the data will recognize the original study and maintain the confidentiality of the participants.

Çıkar Çatışması / Competing interests

Yazarlar, bu makalede sunulan çalışmayı etkileyebilecek herhangi bir çıkar çatışması veya kişisel ilişkiye sahip olmadıklarını beyan etmektedirler.

The authors declare that they have no known competing financial interests or personal relationships that could have appeared to influence the work reported in this paper.

Researchers' Contribution Declaration:

Çalışmanın tasarımı ve planlanması; veri toplama, analizi veya yorumlanması; makalenin yazımı; veri düzenleme, yöntem belirleme, yazım -- özgün taslak, yazım -- gözden geçirme ve düzenleme: Z.K., Ü.S., B.B. Makalenin önemli noktaları yazarlar tarafından eleştirel bir şekilde gözden geçirilmiş ve makalenin son hali tüm yazarlar tarafından onaylanmıştır.

Study design and planning; data collection, analysis, or interpretation; manuscript writing; data organization, methodology development, writing -- original draft, writing -- review and editing: Z.K., Ü.S., B.B. All authors critically reviewed the key aspects of the manuscript. The key points of the article have been critically reviewed, and the final version of the article has been approved by all authors.

Fon Desteği / Funding

None.

Teşekkür / Acknowledgements

Bu çalışma 11. Uluslararası Bilim Kültür ve Spor Kongresinde "Sözel Bildiri" olarak sunulmuştur.

References / Kaynaklar

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. Gender & Society, 4(2), 139–158.

Acosta, R. V., & Carpenter, L. J. (2012). Women in intercollegiate sport: A longitudinal, national study. Thirty-five year update, 1977–2012.

Adriaanse, J. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard global index of participation. Journal of Business Ethics, 137, 149–160.

Aly, E.R., & Breese, K. (2018). The representation of women in USA sports, sports administrative, and team sports leadership. *European Scientific Journal, ESJ*, *14*(5), 55.

Anderson, E. D. (2009). The maintenance of masculinity among the stakeholders of sport. Sport Management Review, 12(1), 3–14.

Brown, S., & Light, R. L. (2012). Women's sport leadership styles as the result of interaction between feminine and masculine approaches. Asia-Pacific Journal of Health, Sport and Physical Education, 3, 185–198.

Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. Sport Management Review, 18, 155–165.

Burton, L. J., Barr, C. A., Fink, J. S., et al. (2009). "Think athletic director, think masculine?": Examination of the gender typing of managerial subroles within athletic administration positions. Sex Roles, 61, 416–426.

Butler, Judith. 2014. *Cinsiyet Belası*. İstanbul: Metis Yayınları

Chelladurai, P. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (3rd ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.

Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and undoing gender in sport governance. Sex Roles, 58, 81–92.

Connell, R. W. (1995). Masculinities. Cambridge, UK: Polity Press.

Cunningham, G. B. (2011). *Diversity in sport organizations* (2nd ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb-Hathaway.

Cunningham, G. B. (2008). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. Sex Roles, 58, 136–145.

Cunningham, G. B. (2010). Understanding the under-representation of African American coaches: A multilevel perspective. Sport Management Review, 13(4), 395–406.

Cunningham, G. B., & Sagas, M. (2006). The role of perceived demographic dissimilarity and interaction in customer-service satisfaction. Journal of Applied Social Psychology, 36(7), 1654–1673.

Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y.E. (2011). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 31, s. 51-68.

Dixon, M. A., & Cunningham, G. B. (2006). Data aggregation in multilevel analysis: A review of conceptual and statistical issues. Measurement in Physical Education and Exercise Science, 10(2), 85–107.

Doherty, A., Fink, J., Inglis, S., & Pastore, D. (2010). Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change. Sport Management Review, 13, 368–381.

Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing? Personnel Psychology, 59, 815– 846.

Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. Psychology of Women Quarterly, 31, 1–12.

Eagly, A. H., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review,109*(3), 573–598.

Ekmekçi, Rıdvan (2016). Spor Yönetimi. (Ed. Basım, N. ve Argan, M.), Ankara: Detay Yayıncılık.

ERSÖZ, G., BULUT, İ. N., & YENİLMEZ, M. İ. (2024). Representation of Women in Sports Management and Sports Employment in Turkey/Türkiye'de Spor Yönetiminde ve Spor İstihdamında Kadının Temsiliyeti: Women in Sports Management and Sports Employment. *Anatolia Sport Research*, *5*(3), 47-68.

Evans, A. B., & Pfister, G. U. (2020). Women in sports leadership: A systematic narrative review. *International Review for the Sociology of Sport*, *56*(3), 317 342. (Original work published 2021).

Fink, J. S. (2008). Gender and sex diversity in sport organizations: Concluding comments. Sex Roles, 58, 146–147.

Folkman, J., & Zenger, J. (2012). *The Effectiveness of Women Leaders: Leadership Skills and Organizational Success*. Harvard Business Review, 87(6), 85-92.

Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: perceptions of gender role congruity in leadership. Sex Roles, 55, 51–61.

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. Health Information & Libraries Journal, 26(2), 91–108.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. Journal of Social Issues, 57, 657–674.

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior, 32*, 113–135.

Hovden, J., Elling, A., & Knoppers, A. (2018). Meta-analysis: Policies and strategies. In A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Eds.), Gender diversity in European sport governance (pp. 185–198). Routledge.

İlk, Ç., Güler, C. (2020). Spor Yönetiminde Kadının Yeri: Kayserispor Başkanı Örneği. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 71.

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.

Kane, M. J. (1995). Resistance/transformation of the oppositional binary: Exposing sport as a continuum. Journal of Sport and Social Issues, 19(2), 191–218.

Keat, R., & Urry, J. (2016). *Bilim olarak sosyal teori* (N. Çelebi, Çev.). Ankara: İmge Kitabevi.

Kihl, L. A., Shaw, S., & Schull, V. (2013). Fear, anxiety, and loss of control: Analyzing an athletic department merger as a gendered political process. Journal of Sport Management, 27(2), 146–157.

Kilty, K. (2006). Women in coaching. Sport Psychologist, 20, 222–234.

Koca, C. (2011). Spor Kurumlarının Yönetim Kademelerinde Kadınların Temsili. Spor Bilimleri Dergisi, 22(1), 1-12.

Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 128–161.

Lapchick, R. (2016). Gender report card: 2016 international sports report card on women in leadership roles. The Institute for Diversity and Ethics in Sport, University of Central Florida.

Leberman, S. (2017). Future sport leaders: Developing young women to lead. In L. J. Burton & S. Leberman (Eds.), Women in sport leadership (pp. 130–143). Routledge.

Leberman, S., & Palmer, F. (2009). Motherhood, sport leadership, and domain theory: Experiences from New Zealand. Journal of Sport Management, 23, 305–334.

Lockwood, N. (2004). *The Glass Ceiling: Impediments to Women's Advancement in the Workplace*. Society for Human Resource Management, 46(3), 45-52.

Lough, N. (2001). Mentoring connections between coaches and female athletes. Journal of Physical Education, Recreation and Dance, 72(5), 30–33.

Martin, P. Y. (2003). Said and done versus saying and doing gendering practices, practicing gender at work. Gender & Society, 17(3), 342–366.

Narin, M., Dip, E., Karapınar, N., Kolayiş, H. (2024). Sporun Eşitlik Oyunu: Kadın Spor Yöneticilerin Karşılaştığı Zorluklar. Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 3(1), 94-113.

National Collegiate Athletic Association. (2009). *2008-2009 NCAA perceived barriers report: Gender equity in college coaching and administration*. Retrieved from http://www.ncaapublications.com/productdownloads/BAR09.pdf

Öz, R., & Aksel, H. S. (2024). Judith Butler'a Göre Kadının Özneliği Problemi. Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (18), 128-139.

Özlem, D. (1990). Max Weber'de Bilim ve Sosyoloji. İstanbul: Ara Yayınları.

Öztürk, E. (2013). Sosyolojide Nesnellik Sorunu Bağlamında Max Weber'in Pozitivizm-Hermeneutik İkiliğini Aşma Girişimi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(1), 196–241.

Perez-Rivases, A., Torregrosa, M., Viladrich, C., et al. (2017). Mujeres que ocupan cargos de gestión en organizaciones deportivas de primer nivel: Una perspectiva desde la autodeterminación [Women occupying management positions in top-level sport organizations: A self-determination perspective]. Anales de Psicología, 33, 102–113.

Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? Journal of Management, 28(2), 177–193.

Robbins, S. P. (2003). Organizational Behavior. Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. Journal of Social Issues, 57, 743–762.

Sağır, Z. (2021) Kadın Yöneticilerin Kişisel Anlatıları Üzerinden Spor Yönetiminin Tahlili: Türkiye Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Sartore, M. L., & Cunningham, G. B. (2007). Explaining the under- representation of women in leadership positions of sport organizations: a symbolic interactionist perspective. Quest, 59, 244–265.

Schein, V. E. (1975). Sex role stereotyping, ability and performance: prior research and new directions. Personnel Psychology, 31, 259–268.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. Journal of Social Issues, 57, 675–688.

Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. Women in Management Review, 22, 6–18.

Shaw, S., & Slack, T. (2002). "It's been like that for donkey's years": The construction of gender relations and the cultures of sports organizations. Sport in Society, 5(1), 86–106.

Shaw, S. (2006). Scratching the back of "Mr X": Analyzing gendered social processes in sport organizations. Journal of Sport Management, 20, 510–534.

Shaw, S., & Frisby, W. (2006). Can gender equity be more equitable? Promoting an alternative frame for sport management research, education, and practice. Journal of Sport Management, 17, 347–375.

Sibson, R. (2010). "I was banging my head against a brick wall": Exclusionary power and the gendering of sport organisations. *Journal of Sport Management, 24*, 379–399.

Skirstad, B. (2009). Gender policy and organizational change: A contextual approach. Sport Management Review, 12, 202–216.

Smith, M., & Wrynn, A. (2013). Women in the 2012 Olympic and Paralympic Games: An analysis of participation and leadership opportunities. SHARP Center for Women and Girls.

Şakar, M., Sarıkan, Ü. (2023). Tribün Şiddeti; Sembolik Etkileşimci Kuram Ve Kırık Cam Teorisi Bağlamında Bir Sentez. International Journal of Eurasia Social Sciences, 51, p. 433-447.

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.

Titus, S. (2011). Female sport administrators' experiences of organizational fit in the workplace. African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance, 17, 123–133.

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

Weaver, M. A., & Chelladurai, P. (2002). Mentoring in intercollegiate athletic administration. Journal of Sport Management, 16, 96–116.

Welty Peachey, J., & Burton, L. J. (2011). Male or female athletic director? Exploring perceptions of leader effectiveness and a (potential) female leadership advantage with intercollegiate athletic directors. Sex Roles, 64, 416–425.

Wicker, P., Breuer, C., & von Hanau, T. (2012). Gender effects on organizational problems—Evidence from non-profit sports clubs in Germany. Sex Roles: A Journal of Research, 66, 105–116.

Willemsen, T. M. (2002). Gender typing of the successful manager— A stereotype reconsidered. Sex Roles, 46, 385–391.

Yıldız, S. (2014). Türkiye'de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(1), 72–90.

Yiamouyiannis, A. (2008). Occupational closure in intercollegiate athletics: Female head coaches of men's sport teams at NCAA colleges (Doctoral dissertation). ProQuest Dissertations & Theses Global.

Yiamouyiannis, A., & Osborne, B. (2012). Addressing Gender Inequities in Collegiate Sport: Examining Female Leadership Representation Within NCAA Sport Governance. SAGE Open, 2(2). (Original work published 2012).

Disclaimer / Publisher's Note

The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and do not necessarily reflect the views of **IJOSS** and/or the editor(s). **IJOSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content. **IJOSS** remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.