

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı  
Spor Yönetimi Bilim Dalı

**KADIN YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ANLATILARI**  
**ÜZERİNDEN SPOR YÖNETİMİNİN TAHLİLİ: TÜRKİYE**  
**ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Zuhal SAĞIR**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

**İstanbul - 2021**



## TEZ TANITIM FORMU

**YAZAR ADI SOYADI** : Zuhal SAĞIR

**TEZİN DİLİ** : Türkçe

**TEZİN ADI** : Kadın Yöneticilerin Kişisel Anlatıları Üzerinden  
Spor Yönetiminin Tahlili: Türkiye Örneği

**ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim  
Enstitüsü

**ANABİLİM DALI** : Antrenörlük Eğitimi

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans

**TEZİN TARİHİ** : 12.02.2021

**SAYFA SAYISI** : 108

**TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

**DİZİN TERİMLERİ** : Spor, Kadın Yönetici, Spor Yönetimi

**TÜRKÇE ÖZET** : Spor yönetiminde kadın yöneticilerin yaşantıları ve çalışmaları esnasında karşılaştıkları sorunların kişisel anlatıları üzerinden tahlil edilerek, spor yönetimde kadının rolü ve karşılaştıkları sorunların ortaya konması bu tezin amacını oluşturmaktadır.

**DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim  
Enstitüsüne

2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*İmzası*

*Zuhal SAĞIR*

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı  
Spor Yönetimi Bilim Dalı

**KADIN YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ANLATILARI**  
**ÜZERİNDEN SPOR YÖNETİMİNİN TAHLİLİ: TÜRKİYE**  
**ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Zuhal SAĞIR**

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

**İstanbul - 2021**

## **BEYAN**

Bu tezin/projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.



Zuhal SAĞIR

.../.../2021

**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Zuhal SAĞIR'ın Kadın Yöneticilerin Kişisel Anlatıları Üzerinden Spor Yönetiminin Tahlili: Türkiye Örneği adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Alkan UĞURLU

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYAL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ /2021

İmza

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

## ÖZET

### KADIN YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ANLATILARI ÜZERİNDEN SPOR YÖNETİMİNİN TAHLİLİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Spor yönetiminde kadın yöneticilerin yaşantıları ve çalışmaları esnasında karşılaştıkları sorunların kişisel anlatıları üzerinden tahlil edilerek, spor yönetimde kadının rolü ve karşılaştıkları sorunların ortaya konması bu tezin amacını oluşturmaktadır. Araştırma Türkiye’ de spor yönetiminde kariyer sahibi olan ve farklı spor kurum ve kuruluşlarında iş yaşamını sürdürmekte olan 20 kadın spor yöneticisi üzerinden yürütülmüştür. Nitel araştırma deseninde tasarlanan çalışmada derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Yapılan görüşmelerde spor yönetiminde kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsat ve engeller, kariyer olanakları, sosyal hak ve özgürlükleri, iş yaşam dengeleri hakkındaki görüşlerinin yanı sıra, mesleklerine ilişkin algıları, iş memnuniyetleri, yaşam doyumlarına ilişkin gibi temaları içeren sorulara yer verilmiştir. Konuya ilişkin verilerin analizinde ayrıca içerik ve doküman analizi teknikleri de kullanılmıştır. Verilerin analizleri sonucunda belirlenen kodlamalar ve kodlamalar ile ortaya çıkan temalar, bulgular kısmında ortaya konmuştur.

Bulgulara göre, kadın katılımcıların cinsiyetleri nedeniyle yaşadıkları sorunlar farklılık göstermekle birlikte ortak sorunlar da mevcuttur. Kadın spor yöneticilerinin çalışma alanlarında cinsiyetleri nedeniyle engellemelere maruz kaldıkları bulgularına ulaşılmıştır. Kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet bağlamında yaşadıkları deneyimler ile Türkiye’de kadın yönetici olmanın zorluğu ortaya konmuştur. Yönetici olarak yükselmeye her ne kadar kadın tercih edilmese de toplumsal kabulün yavaşta olsa gelişmeye başladığı sonucu sevindiricidir. Kadın yöneticilerin tercih edilmemesindeki nedenler olarak; toplumun değer ve yargıları, evli olanların aile içerisindeki rolü ve çocuk bakımı, karşılaşılan ana sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın önemi bu alanda literatürde mevcut olan bir boşluğu doldurmayı hedeflemesi ile daha da belirginleşmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor, Kadın Yönetici, Spor Yönetimi

## SUMMARY

### THE ANALYSIS OF SPORTS MANAGEMENT VIA PERSONAL NARRATION OF WOMEN MANAGERS: A CASE OF TURKEY

In this study, it is aimed to reveal the role of women in sports management and the problems they face by analyzing the experiences of women managers through their personal narratives and the problems they encounter during their work. Research has been carried out 20 women sports managers who takes place in different sports organizations and institutions in Turkey. In the study designed according to qualitative research the in-depth interview method was used. During in-depth-interviews; opportunities and obstacles faced by female managers in sports management, career opportunities, social rights and freedoms, their views on work life balance, as well as their perceptions about their profession, job satisfaction, life satisfaction and the like questions and similar themes are included. Content and document analysis techniques were also used to analyze the data on the subject. The data were coded by subjecting them to content analysis. The themes that emerged with the codings are presented in the findings section.

According to the findings, although the participants faced problems related to gender vary, there are also common problems. It has been reached the findings that Female sports managers are subject to obstruction in their work are as due to their gender. Female managers with their experiences in the context of gender demonstrates the difficulty of being a woman manager in Turkey. Although women were not preferred for promotion as a manager, it is gratifying that social acceptance began to develop slowly. As the reasons for not choosing Female managers; the values and judgments of the society, the role of the married in the family and childcare are the main problems encountered. The importance of this study has become more evident as it aims to fill a gap in the literature in this field.

**Keywords:** Sport, Women Manager, Sports Management,



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
EKLER LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	2
1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	2
1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.6. Temel Kavramlar.....	3

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL BİLGİLER

2.1. Spor Yönetimi.....	4
2.1.1. Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı.....	5
2.1.2. Türkiye’de Spor Yönetiminin Gelişimi.....	5
2.1.3. Yönetim ve Liderlik Kavramı.....	6
2.1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark.....	6
2.1.5. Yönetim Yaklaşımları.....	8
2.1.6. Liderlik Stilleri.....	9
2.1.7. Spor Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler.....	10
2.2. Spor Yönetiminde Kadın.....	11
2.2.1. Örgütsel Yaşamda Kadının Yönetici Rolü.....	11
2.2.1.1. Spor Örgütlerinde Kadının Rolü.....	11
2.2.2. Toplumsal Yaşamda Kadının Rolü.....	12
2.2.2.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı.....	12

2.2.2.2. Sporda Toplumsal Cinsiyet Kavramı.....	13
2.2.2.3. Cinsiyet ve Cinsiyet Kalıpları .....	13
2.2.2.4. Türkiye’de Erkek ve Kadın Rollerini .....	14
2.2.3. İş ve Yaşam Dengesinde Kadının Yaşantıları.....	14
2.2.3.1. Türkiye’de İş Yaşamında Kadın Hakları .....	15
2.2.4. Kadınların Yönetimde ve Karar Almada Karşılaştığı Engeller .....	18
2.2.4.1. Kişiler Arası İlişkilerde Karşılaşılan Engeller.....	21
2.2.4.1.1. Cam Tavan Sendromu .....	21
2.2.4.1.2. Kraliçe Arı Sendromu.....	22
2.2.4.1.3. Yengeç Sendromu .....	22
2.2.4.1.4. Mobbing.....	23
2.2.4.2. İş Yaşam Dengesinde Karşılaşılan Engeller.....	23
2.2.4.2.1. İş Aile Çatışması .....	23
2.2.4.2.2. Çift Kariyerli Eşler .....	24
2.2.4.3. Kariyerde Karşılaşılan Engeller.....	24
2.2.4.3.1. Kariyer Düzleşmesi .....	24
2.2.4.3.2. Mentörlük.....	25
2.2.4.3.3. Çift Kariyerlilik .....	25
2.2.4.3.4. Ay Işığı Sendromu.....	25
2.2.4.4. Diğer Sendromlar.....	26

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MATERYAL ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli .....	27
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu .....	27
3.3. Yarı Yapılandırılmış Soru Formu .....	28
3.4. Verilerin Analizi .....	28

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler .....	29
4.2. Katılımcıların İş Yerlerinde Çalışabilmeleri İçin Herhangi Birinden İzin Alıp- Almadıklarına İlişkin Bulgular .....	30
4.3. Katılımcıların Spor Sektöründe Kadın Yönetici Olma Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	30
4.4. Katılımcıların Spor Kurum ve Kuruluşlarında Kadınların Birbirleri ile Olan İlişkilerine Dair Bulgular.....	32
4.5. Katılımcıların Anne ve/veya Eş Olmasının İş Yerindeki Konumunun Ev Ortamına Nasıl Yansıdığına İlişkin Bulgular.....	35

4.6.Katılımcıların Anne ve/veya Eş Olmasının İş Yaşamını Nasıl Etkilediğine İlişkin Bulgular .....	37
4.7.Katılımcıların Eğer Evli ise, Eşlerinin Kendilerine Göre Daha Alt ve Üst Pozisyonda Olmasının Etkilerine Yönelik Bulgular .....	40
4.8.Katılımcıların Spor Dünyası İçinde En Etkili Olduğunu Düşündüğü Yönetim ve Liderlik Stillere İlişkin Bulgular .....	43
4.9.Katılımcıların Aynı Vakalarda Erkeklerin ve Kadınların Çözüm Yollarının Nasıl Olduğuna İlişkin Bulgular .....	46
4.10. Katılımcıların Spor Dünyası İçerisinde Yer Bulmasında Toplumun Kültürel Dokusunun Etkilerine Yönelik Bulgular .....	50
4.11. Katılımcıların Spor Dünyasında İstedikleri Yere Gelmelerini Destekleyen ve Engelleyen Etmenlere İlişkin Bulgular .....	54
4.12. Katılımcıların Çalışma Ortamlarının Mevcut Fiziksel İmkanları Kadınların Gereklerini ve Güçlüklerini Dikkate Alarak Düzenlenip, Düzenlenmediğine Yönelik Bulgular .....	57
4.13. Katılımcıların Yazılı Olmamasına Karşın Çalıştıkları Kurumlarda Cinsiyete Yönelik Değişiklikler İçeren Uygulamalar ya da Seçimler Olup, Olmadığına Dair Bulgular .....	59
4.14. Katılımcıların Kadınların İş Güvencesini Ele Alan Yasal Düzenlemelerle İlgili Düşüncelerine Ait Bulgular .....	62
4.15. Katılımcıların Evlilik, Gebelik ve Doğum Benzeri Gerekçelerle İşten Çıkarılma ya da Ayrılmak Zorunda Bırakılmasına İlişkin Durumlara Ait Bulgular.....	64
4.16. Katılımcıların Yöneticilerin Birlikte Çalışacakları Yardımcıları ya da Astlarını Seçerken Cinsiyet Faktörü Etkilimidir Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	67
4.17. Katılımcıların Sporda Kadın Yöneticiliğine Bakış Açısı ile İlgili Eklemeyi Düşündüğü Durumlara İlişkin Bulgular .....	70

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER**

5.1. Tartışma ve Sonuç.....	75
5.2. Öneriler.....	81
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>83</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>89</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>91</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>SGK</b>	:	Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>(Ky)</b>	:	Kadın Yönetici
<b>KOSGEB</b>	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>TİCİ</b>	:	Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı
<b>TSK</b>	:	Türk Spor Kurumu
<b>TÜİK</b>	:	Türkiye İstatistik Kurumu
<b>vb.</b>	:	Ve benzeri

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Yönetici ve Lider Özellikleri .....	7
<b>Tablo 2.</b> İş Aile Yayılım Modeli Yönetici.....	15
<b>Tablo 3.</b> Üst ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı (2012–2019).....	20
<b>Tablo 4.</b> Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı (2012-2019).....	20
<b>Tablo 5.</b> Katılımcılara Ait Demografik Bulgular .....	29

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Spor Sektörü İçerisinde Kadın Yönetici Olmaya İlişkin Ortak Temalar .....	32
<b>Şekil 2.</b> Spor Kurum ve Kuruluşlarında Kadınların Birbirleri ile İlişkilerine Yönelik Ortak Temalar.....	34
<b>Şekil 3.</b> Anne ve/veya Eş ise İş Yerindeki Konumunun Ev Ortamına Nasıl Yansıdığına İlişkin Ortak Temalar .....	37
<b>Şekil 4.</b> Anne ve/veya Eş Olmasının İş Yaşamı Etkilerine İlişkin Ortak Temalar .....	39
<b>Şekil 5.</b> Evli ise Eşlerinin Kendilerine Göre Daha Alt ve Üst Pozisyonda Olmasının Etkilerine Yönelik Ortak Temalar .....	42
<b>Şekil 6.</b> Spor Dünyası İçinde Etkili Olduklarını Düşündükleri Yönetim ve Liderlik Stillere Ait Ortak Temalar .....	45
<b>Şekil 7.</b> Aynı Vakalarda Kadın ve Erkeklerin Çözüm Yollarına İlişkin Ortak Temalar .	49
<b>Şekil 8.</b> Spor Dünyası İçerisinde Yer Bulmasında Toplumun Kültürel Dokusunun Etkilerine İlişkin Ortak Temalar .....	54
<b>Şekil 9.</b> Spor Dünyasında İstedikleri Yere Gelmelerini Destekleyen ve Engelleyen Etkilere İlişkin Ortak Temalar .....	57
<b>Şekil 10.</b> Çalışma Ortamının Mevcut Fiziksel İmkanların Kadınların Gereksinim ve Güçlüklerini Dikkate Alarak Düzenlenip, Düzenlenmediğine İlişkin Ortak Temalar.....	59
<b>Şekil 11.</b> Yazılı Olmamasına Karşın Çalıştıkları Kurumda Cinsiyete Bağlı Değişiklikler İçeren Uygulamalar Olup, Olmadığına İlişkin Ortak Temalar .....	62
<b>Şekil 12.</b> Kadınların İş Güvencesini Ele Alan Yasal Düzenlemelerle İlgili Düşüncelerine Ait Ortak Temalar .....	64
<b>Şekil 13.</b> Evlilik, Gebelik ve Doğum Benzeri Gerekçelerle İşten Çıkarılma yada Ayrılmak Zorunda Bırakılmasına İlişkin Durumlara Ait Ortak Temalar.....	66
<b>Şekil 14.</b> Yöneticilerin Birlikte Çalışacakları Yardımcıları ya da Astlarını Seçerken Cinsiyet Faktörü Etkilimidir Görüşlerine İlişkin Ortak Temalar .....	69

## EKLER LİSTESİ

<b>Ek 1.</b> Derinlemesine Mülakat Soruları .....	89
---	----



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde;

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana hep yol gösteren Sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER'e,

Meslek hayatım boyunca, her konuda bana yardımcı olan, desteğini bir gün olsun esirgemeyen Sn. Öğr. Görevlisi; Uğur CABA'ya, geldiğim günden bu güne hep yanımda olan dostum; Çiğdem CABA'ya,

Desteklerini benden esirgemeyen diğer can dostlarım; Emine AKBAŞ'a, Halide Şule PEKDEMİR'e, bıkip usanmadan her soruma yanıt verip elim ayağım olan; Merve AKBAŞ'a,

Doğduğum günden bugüne, hayatımın her aşamasında beni yalnız bırakmayan, maddi manevi desteklerini esirgemeyen, hep yanımda olan canım Annem; Dürdane SAĞIR'a, Hakkın rahmetine kavuşsa dahi varlığını hep yanımda hissettiğim can babam; Halis SAĞIR'a, canım ablam; Arzu İKİZ'e, canım kardeşlerim; Zeynep CINDIK ve Abdullah SAĞIR'a,

Aklıma gelemeyen üzerimde emeği olan yakınlarıma, tüm dostlarıma ve arkadaşlarıma yürekten teşekkür ederim.

**İSTANBUL, 2021**

**Zuhal SAĞIR**



## GİRİŞ

Son yıllarda sadece spor alanında değil, pek çok alanda toplumsal cinsiyet kavramı ile karşılaşmaktayız. Toplumsal cinsiyet kavramı; erkeğin ve kadının yaşantı alanları içerisinde toplum ve kültürel değerler çerçevesinde belirlenen roller bütünüdür diyebiliriz. Bu kavram alanı çok geniş olmakla beraber ülkemizde ve dünya da hemen hemen her toplumda karşımıza çıkmaktadır. Erkek; evi geçindirmek, korumak ile yükümlü iken, kadın; ev işleri ve çocuk bakımı ile yükümlüdür. Ağır işler erkeklere mahsus görülürken. Kadınların güçsüz olduğu düşünülerek, daha hafif işler yapabileceği toplum tarafından uygun görülmüştür. Bu olgular neticesinde iş hayatında toplumun kadına ve erkeğe bakış açısı her zaman farklı olmuştur.

Kadınlar çalışma hayatında yer almalarına rağmen sporda ve diğer alanlarda yönetsel pozisyonlardaki sayılarının azlığı dikkat çekmektedir. Cinsiyet dağılımlarına göre sporda üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı oldukça az olmakla beraber kadına toplum tarafından yüklenen; annelik vasfı, ev işleri ve kültürel sebeplerden dolayı, yönetim kademelerinin üst basamaklarında yer alamamaktadırlar. Kültürel sebeplerin yanı sıra birçok görünmez engelle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Görünmez engellerin başında “Cam tavan” kavramı gelmektedir. Bu kavramın 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 vb. gibi sendromlarda görünmez engelleri oluşturmaktadır.

Bu çalışmada; sporda kadın yöneticilerin başarı ve yetkinlikleri ile objektif olarak değerlendirilmesi yerine; spor yönetiminde kadın yöneticilerin; cinsiyet temelli ve görünmeyen engellere maruz kalarak, spor yönetim alanında, üst düzey pozisyonlarda yer alamama nedenlerini, ne tarz sorunlarla karşılaştıklarını, toplumsal cinsiyet kavramının kariyerlerine ne gibi etkiler yarattığını, halen çalışmakta olan kadın spor yöneticilerin kişisel anlatıları üzerinden değerlendirilerek çıkarımda bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Spor yönetiminde kadın yöneticilerin yaşantıları ve çalışmaları esnasında karşılaştıkları sorunların kişisel anlatıları üzerinden tahlil edilerek, spor yönetiminde kadının rolü ve karşılaştıkları sorunların ortaya konması bu tezin amacını oluşturmaktadır.

### 1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada kadın spor yöneticiler ile ilgili araştırmaların sınırlı olması nedeni ile önem taşımaktadır. Edinilen bilgiler ışığında sporda kadın yönetici sayısının azlığının nedenlerine ve çözüm yollarına inilerek ilerleyen süreçte yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.

### 1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi

Spor sektöründe kadın yöneticilerin sayılarının azlığı, yaşadıkları zorluklar ve nedenleri.

### 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

- Türkiye’de kamu ve özel sektörde spor yöneticiliği yapan 20 kadın yönetici ile sınırlıdır.
- Araştırma, araştırmacı tarafından veri toplama araçları olarak hazırlanan kişisel bilgi formu ve yarı yapılandırılmış mülakat sorularından elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgular ile sınırlıdır.
- Covid-19 salgını dolayısıyla, eş zamanlı bağlantı desteği sağlayan zoom, Google meet gibi çevrimiçi ortamlarda gerçekleştirilmiş ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış görüşmeler ile sınırlıdır.

### 1.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları aşağıda verildiği gibidir;

- Bu araştırmaya katılan kadın spor yöneticilerin ölçme araçlarına yansız bir biçimde yanıtladıkları ve sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

### 1.6. Temel Kavramlar

**Yönetim:** Yönetim düşüncesinin ilk basamağını oluşturan bu kavram, alandaki hedeflerimizi en etkili ve verimli bir şekilde gerçekteştirebilmemiz için birçok insanın iş birliğiyle koordinasyonlu çalışmaya yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Baransel, 1979, s.24).

**Spor yönetimi:** Geçmişten geleceğe dayanan zamanla toplumda var olan yönetilen ve yönetenin ayrımını sporcu ve yönetici olarak da devam ettiren her türlü spor faaliyetlerini küçükten büyüğe düzenleyerek baskıcı bir yaptırım mekanizması olarak tanımlamıştır (Fişek, 1998, s. 26).

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL BİLGİLER

#### 2.1. Spor Yönetimi

Spor bilimlerinin birçok önemli dalı vardır. Bu dallardan biri de spor yönetimi ve ilkeleridir. Spor yönetimi ve ilkeleri öznel olmayıp bilimsel bir şekilde ele alınıp değerlendirilmektedir. Birçok alanda olduğu gibi spor alanında da uygulanan faaliyetlerden ve hizmetlerden faydalanabilmek için çeşitli kriterler gereklidir. Bu kriterler sporu daha etkin hale getirebilmek adına spor yönetiminin gerekliliğini bize göstermektedir (Bişgin, 2007, s.65). Spor yöneticisinin günümüzde yönetim alanında çalışan her çağdaş yöneticiden beklenen özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra insanı, sporu, sporcuyla bilen, yönetmeyi bilen, o toplumda yaşayan, isteyerek ve gönüllü bir şekilde hizmet veren kişi olmalıdır. Ayrıca çalıştığı insanlarla ve kurumuyla bağlantılı olmalıdır. Bilgi paylaşımları ise hızlı ve uygun olmalıdır. Herkesin farklı bilgilere değil de ortak aynı bilgilere sahip olabilmeleri için bu durumu yönetme yetkisine sahip olmalıdır. Ayrıca spor yöneticileri buldukları kurumda var olan biriken bilgileri en doğru şekilde idare eden kişilerdir (Ko, Henry ve Kao, 2011, s.37).

Spor yönetimini ayıran çeşitli yönler vardır. Bunlar üç tanedir. Birincisi; spor kuruluşunun finansal yapısı, ikincisi; sporun pazarlanması ve üçüncüsü ise bu sektördeki kariyer gelişimidir. Bu üç özellik spor yönetimini diğer sektörlerden farklı kılmaktadır ve spor yönetiminin uzmanlık gerektiren bir dal olduğunu bizlere göstermektedir (Durdova, 2012, s. 2048).

Spor artık bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Diğer bilim alanlarının nasıl kendi dalları var ise sporunda kendi bünyesinde varlığını sağlayan dalları vardır. Bu dallardan bir tanesi ise; sporun içinde idareyi en güzel şekilde yönetme ve iletme kapsayan spor yönetimidir. Spor yönetiminde başarıyı var eden her şey bir araya gelerek özelliklerini devam ettirir (Devecioğlu, 2002, s.31).

Fişek (1998, s. 26)'e göre spor yönetimi; geçmişten geleceğe dayanan zamanla toplumda var olan yönetilen ve yönetenin ayrımını sporcu ve yönetici olarak da devam

ettiren her türlü spor faaliyetlerini küçükten büyüğe düzenleyerek baskıcı bir yaptırım mekanizması olarak tanımlamıştır.

### **2.1.1. Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı**

Spor yönetimi genel yönetimin bir parçası olup, genel idarenin yönetimi, ilkeleri ve kurallarını; sporun yönetim alanına uygulanmasıyla oluşturur. Spor yönetiminin asli görevi ise bu yönetim faaliyetlerinin bilimsel bir formla iletilemesinin yöntemlerini bulup, araştırmak ve sporla ilgili uygulamalara dönüştürmektir(Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011, s.52).

Spor yönetimini oluşturan her bir ögenin hedefleri aynıdır. Bu gayelerin tamamı spor yönetiminin amacını oluşturmaktır. Tüm bu ögelerin hedefleri spor yönetimi içinde aynı ölçüde önem arz etmektedir. Bu belirlenen hedeflerden herhangi birine ulaşamaması spor yönetiminin amacını etkileyebilmektedir. Bu yüzden idareciler, pratik ile ilgili hakiki verileri elinde bulundurmaları gerekmektedir (Namlı, 2005, s.9–10).

Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin aksiyonunun yüksek olması spor yöneticilerinin iş hayatlarındaki başarı ve çalışmalarını etkilemektedir. Ne yazık ki spor yönetimi ile ilgili bu hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğu düşünülmekte, beklentileri karşıladığını söylemek güç olmaktadır (Tanır,2007, s.94).

### **2.1.2. Türkiye’de Spor Yönetiminin Gelişimi**

Karagözoğlu (1994, s. 15)’na göre; Türkiye’de spor yönetimi çalışmaları, diğer batı ülkelerine nazaran geç başlamıştır. Bu gecikmeye rağmen güzel bir ilerleme sağlamıştır. Ülkemizde spor yönetimi ilk zamanlarda bireysel olarak gelişmiş, herhangi bir sistem ve birlik olmadan çalışmalarını sürdürmüştür (Tanır, 2007, s.12)

Ülkemizde spor yönetiminin gelişimi Ekenci ve Seraslan (1997, s.72– 81)’a göre şu şekildedir;

- Cumhuriyet öncesi Türk Spor Yönetimi
- Gönüllü Spor Birlikleri dönemi
- İdman İttifakı Heyet-i Muvakkatesi
- Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ)
- Türk Spor Kurumu dönemi (TSK)

- 3530 sayılı kanun ve sonrası
- 1982 Anayasasında “Gençlik ve Spora” ilişkin hükümlere yer verilmesi
- Milli Eğitim Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığının birleştirilerek Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması
- Gençlik ve Spor Müdürlüğü
- Gençlik ve Spor Bakanlığı

### **2.1.3. Yönetim ve Liderlik Kavramı**

Yönetim kavramı; yönetim düşüncesinin ilk basamağıdır. Bu kavram; alandaki hedefleri en etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için birçok insanın iş birliğiyle koordinasyon içinde çalışmaya yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile yönetim; örgütün gayesini daha verimli bir şekilde oluşturabilmek için; denetim, koordinasyon, yürütme planlama örgütleme fonksiyonlarına uygun; model, teori, ilke, kavram, koordinasyon ve tekniklerin bilinçli ve sistematik olarak beceri ile uygulanan tüm faaliyetler bütünüdür (Baransel, 1979, s.24).

Liderlik kavramı; bir grup ya da bir kişi arasında otoriteyi ve gücü içeren ilişkiler bütünüdür. Gücünü kullanarak grubu bir hedefe yönelten liderdir. Başka bir ifade ile tanımlamak gerekirse; grupta bulunan başka kişilerden daha yetenekli, daha zeki daha karizmatik özelliklere sahip olan üstünlük kuran birey liderdir (Fiedler ve Garcia,2005). Bir başka tanıma göre ise lider; bireylerin davranışlarını kendisinin uygun gördüğü biçimde etkileyen, etkilerken ışık saçan, çeşitli görev ve talimatlar veren, öğretici, ileriye yön gösteren, hep beraber çalıştığı arkadaşlarının ihtiyaçlarını, isteklerini anlayan yaratıcı kişidir (Bakan, 2008, s.3).

### **2.1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark**

Yönetici ve lider kavramlarını birbirinden ayıran ve aynı olan özellikleri vardır. Yönetici ve liderin ortak özellikleri başka insanları yönlendirmeleri olurken, farklılaştıkları noktalar kullandıkları yöntemdir. Yönetici yetkisini kullanırken altında çalışanları amacı doğrultusunda yönlendirmektir. Yetkisi ise; diğerlerini amaca uygun yönlendirme, direktif verme ve tüm bunlara müteakiben sözünü dinlettirmektir. Lider ise; kuvvetini onu tanıyanlardan alır ve idare etme yetisini ortaya koyar. Sonuç olarak lider güç ve erk sahibi iken, yönetici yetki sahibidir. Lider konumda olan kişi bu vasfını devam

ettirmek istiyorsa çalışanlara amaçlarına uygun hizmet politikası sergilemek zorundadır. Yönetici hedeflerine ulaşma adına bünyesinde çalışan personeli için sadece yasal yetkisini kullanması yeterli olmayacaktır. O yöneticinin liderlik vasıflarına da sahip olması gerekmektedir. Bunu yaptığı takdirde hem iyi bir yönetici ve iyi bir lider olma adayı olacaktır. Böyle durumlarda ise liderlik ve yöneticilik vasıfları aynı insanda toplanmış olacaktır. Liderlik reel anlamı ile kullanıldığında içerisinde yasal bir yetki bulunmamaktadır. Yasal bir pozisyona gelen liderin idare hakkını elinde bulundurması “liderliğin kurumsallaşması süreci” olarak ifade edilebilir. Artık insanlar yönetilmek istememekte bilakis yol gösterici birini beklemektedir. Bu yüzden de lider tipi davranışlar tercih edilmektedir (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1996, s.122–123). Seneler ilerledikçe kavramlar yerlerini başka kelimelere bıraksa da insanların lider ve yönetici tasviri değişmemiştir. Lider, yönetici pozisyonunda olduğu takdirde gücü, grubunu yönetme hususunda her zaman olduğundan daha da fazla olacaktır.

Yönetici ve liderlik özelliklerinin karşılaştırılması Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Yönetici ve lider özellikleri

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
Gücünü bulunduğu konumdan alır	Gücünü, iletişim ve etkileşimden alır
Üst pozisyonlardadır	Üst pozisyonlarda yer almayabilir
Atadığı asları vardır	Grubunda olmak isteyenler vardır
Başarısı var olan sisteme bağlıdır	Başarısı üyelerine bağlıdır
Kontrol eder	Görev verir
Olduğu konumu korur.	Gelişime yöneliktir
Kaideleri vardır	Yenilikçidir
İşin belirlediği hedefe göre hareket eder	Kendi hedefleri vardır
Atama usulü ile yönetime getirilir	İçinde var olduğu grup tarafından seçilir

Formel yapılardan gücünü alır	İçinde bulunduğu gruptan güç alır
Biçimsel olanı temsil etmektedir	Doğal olanı temsil etmektedir

**Kaynak:** Akgündüz, 2004, s.70

### **2.1.5. Yönetim Yaklaşımları**

Geçmişten günümüze yönetimle ilgili yaklaşımlar olmuştur bu yaklaşımlar zamanla kendini güncellemeye devam etmiştir. Seçtim ve Erkul (2020, s. 40) yapmış oldukları çalışmalarında bu dönemleri özetlemiştir:

#### ***Yönetim Uygulamaları Dönemi (-1900)***

1900 yılı ve öncesinde toplumsal yaşamda yönetim alanında ilk bulgulara rastlanmaktadır. Yönetim kavramı: toplum kuralları ve yapıları üzerinedir. Bu durum, ilk devlet yönetim süreci olarak değerlendirilebilir. Ekonomik faaliyetler savaşlar ve ticaretle ekonomi alanında birikim sahibi olmuşlardır. Yönetimsel anlamda çalışmalar bireysel olarak kalmıştır, kuramsallaşmamıştır. Kara Avrupa'sı yönetimde düşüncelere eşlik etmiş yönetim hakkında birikim sahibi olunmuştur.

#### ***Klasik Yönetim Yaklaşımları (1900–1930)***

Teknolojik ilerlemeler ve sanayi devrimi ile ortaya çıkmaya başlamıştır. ABD ilk merkezidir. Verimlilik ve etkililiği artırabilmenin yollarını araştırıp, bireyi makinenin bir uzvu olarak benimsemiştir. Biçimsel yöntemler yönetimde kullanılmış ve örgüt yapısının biçimsel olarak oluşturulmasına dikkat çekilmiştir

#### ***Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları(1930–1960)***

Bu dönemde 1. dünya savaşı ve büyük buhran (1929) bu yaklaşımın oluşmasını etkilemiştir. Bu dönemde klasik yönetim yaklaşımının tam zıttı olan biçimsel olmayan örgüt yapısı üzerine durulmuştur. Liderlik, motivasyon ve insan davranışları konularında farklı modeller geliştirilmiş ve genellikle yönetim ilerlemesine dikkat çekmişlerdir.



### ***Modern Yönetim Yaklaşımları (1960–1980)***

Bu yaklaşımda 2. Dünya savaşı sonrası yaşanan gelişmeler etkisini göstermiştir. Değişen iç ve dış koşullara göre standart olan uygulamalara başvurulmamıştır. Bilgi akışı ve bilgiye önem verilmiştir. Çevre faktörlerine önem verilmiş, bütüncül bakış açısı hâkimdir. Ekip çalışmalarına ağırlık verilmiş yatay yapılanma, yetki devri ve katılım vardır.

### ***Post Modern Yönetim Yaklaşımları***

Post modern yaklaşıma iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler etki etmiştir. İnsan ve insan hakları merkezdedir. Rekabet ve küreselleşme yönetim uygulamalarında farklılıklar gerektirmiştir. Post modern yaklaşımda; örgüt yapısına makro bakış açısıyla yaklaşmakta, insan kaynaklarını daha ön planda tutmakta, farklı nitelikler geliştirmeyi hedef almakta, kazandırma ve kriter haline getirme vardır. İktisat ve sosyoloji gibi farklı alanlardan etkilenmiştir.

#### **2.1.6. Liderlik Stilleri**

Kırali (2013, s.18–21) liderlik tiplerini şu başlıklar altında incelemiştir;

***Otoriter lider:*** Otoriter lider personelinin fikir ve görüşlerini çok dikkate almadan kendisine sadık ve itaatkâr olmalarını istemektedir. Bütün yetki kendisindedir. Bu lider tipi kararlarını aldıktan sonra personelinin dinç tutmak adına ister yasal olarak, zorla veya ödülle kararlarını yerine getirtmeye çalışan lider tipidir

***Demokratik lider:*** Otoriter liderin aksine astları ile uyumlu, alınacak kararlar da söz hakkı verebilen, iletişim içinde olan lider tipidir. Birlikte karar alma olduğundan dolayı daha sağlıklı ve etkin karar alma hâkimdir. Bu durum personelde aidiyet duygusunun gelişmesi ve daha başarılı çalışma guruplarının oluşmasını sağlar. Demokratik lider tipinde; ani kararlar, neticeye ulaşma konusunda problem oluşturabilmektedir.

***Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik:*** Tam serbestlik tanıyan lider tipinde hedef ve amaçlarda lider rol almadığı için yeni fikir ve düşüncelerin uygulamaya geçirilmesi için en uygun lider tipidir.

**Babacan (Paternalist) Liderlik:** Bu liderlik tipinde ise kendi bünyesinde çalışan personeline cana yakın babacan tavır vardır. Astlarından sadakat ve itaat bekler tıpkı otoriter lider gibi. Personeline duygusal motivasyon sağlar ve liderlik vasıflarını kullanır.

### **2.1.7. Spor Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler**

Spor kurum ve kuruluşlarında yönetim birimi önem arz etmektedir. Tüm kurumlarda yöneticiler lider vasfına sahip olursa ve liderliğin gerekliliklerine yerine getirirse çalışma ortamı çok rahat ve verimli olur. Diğer tüm yönetim sektörlerinde olduğu gibi spor yöneticisinin de çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Cankalp (2005, s.19) bu özellikleri şöyle sıralamıştır:

- Spor yöneticisi; kendi menfaati yerine ülkesinin menfaatini düşünmelidir.
- İletişim becerileri yüksek ve etkili olmalı aynı zamanda da çalışkan olmalıdır.
- Sporun içerisinde bulunan her şeyi ve sporu sevmelidir.
- Toplumun spordan beklentilerini bilmelidir.
- Var olan bilgilerini daha da geliştirmelidir.
- Spor branşı ve işiyle ilgili tüm yeniliklere açık olmalı ve kendini yenilemelidir.
- Eğitim durumuna önem vermelidir.
- İhtiyaç sahibi insanlara yardımcı olmalıdır.
- Organizasyonları iyi planlayıp olayları önceden görmelidir.
- Yanlış düşüncelerinin üstüne durmamalı, her türlü eleştiri ve yoruma açık olup kendi öz eleştirisini yapabilmelidir.
- Yabancı dil öğrenmeli en az bir yabancı dile sahip olup iletişim kurabilmelidir.
- Disiplinle hareket ederek, kendisine duyduğu güvenle liderlik özelliklerine sahip olmalıdır.
- Türk spor teşkilatı içerisindeki spor yöneticisi konumunun salâhiyetini ve sorumluluğunu bilmelidir.
- Spora sağladığı hedef ve gayesini önceden belirlemelidir.
-

## **2.2. Spor Yönetiminde Kadın**

Aitchison (2005, s.422 – 441) yapmış olduğu çalışmada spor yönetiminde tepe yönetim alanlarında kadınların erkeklere nazaran daha az bulunma sebeplerini araştırmıştır. Bu araştırmayı yaparken toplumsal cinsiyet ilişkilerini eleştirel bir şekilde incelemiştir. Kadınların yönetim kadrolarında yeterince temsil edilmemesi ile alakalı olarak; aile içi çatışmaları, istenilen düzeyde olmayan bakım, düşük ücret gibi durumların kariyer planlarında yüksek yönetim alanlarına çıkamayışının sebebi olarak görülmüştür. Yapılan başka bir çalışmada elde edilen sonuçlar; ev ile ilgili sorumluluklar, yönetim birimlerinde kadınlara olumsuz yaklaşımlar, diğer meslektaşlarına davranış şekilleri, cinsel dil kullanımı ve iş koşullarının erkek ve kadın için eşit değerlendirilmemesi sonucunda, kadınların ayrımcılığa, tacize uğramasında yukarıda açıklanan bakış açılarının var olduğunu bize göstermektedir.

### **2.2.1. Örgütsel Yaşamda Kadının Yönetici Rolü**

Kadınlar yönetim kademelerinde istenen düzeyde yer bulamamaktadır. Toplumsal ve ekonomik yaşamda kadın tüm alanlarda var olsa da bu durum devam etmektedir. Kadınlar tarih sahnelerinde erkekler kadar bulunsalar da, kadına atıf edilen görevlerin dışında çalışma hayatına katılan kadın sayısı oldukça azdır. Günümüz toplumunda her ne kadar yönetimde kadın faktörü ilerleme sağlanmış olsa da kat edilecek çok yol bulunmaktadır. İş hayatında olduğu kadar yönetim alanında onları çeşitli zorluklar beklemektedir (Karaca Çakınberk, 2011, s.237).

#### *2.2.1.1. Spor Örgütlerinde Kadının Rolü*

Kadın ve erkek eşitsizliği ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu alanda önemli olan bir incelemede; spor yönetiminde yüksek kademedeki kadın sayısının azlığının nedenleri üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada kurum ile ilgili belgeler ve dokümanlar, kurumda yapılan toplantı süreleri, kurumun politikası, broşür ve mektuplar, kurumun geçmişte olan tüm durumları incelenmiş, kurum çalışanı olan ücretli veya gönüllü 35 birey ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın neticesinde; kadınların erkeklerden çok daha yumuşak yüzlü olmalarının “iş adamı” sıfatının çalışma hayatına oturmasının, çocuk doğurmak ve bakmak ile ilgili etkenlerin kadınların iş hayatındaki kariyerinde ilerleme yolunda engel teşkil edildiği bulunmuştur (Shaw ve Hoeber, 2003, s.347-375).

## 2.2.2. Toplumsal Yaşamda Kadının Rolü

Her insan fiziksel ve biyolojik açıdan kadın ya da erkek olarak doğar. Kadın ya da erkek olması ona çeşitli sorumluluklar yükler. İnsan, kendi kimliğini bulma çabasında iken, toplumun oluşturmuş olduğu kalıplaşmış rollerin içerisine dahil olmak zorunda kalır ve bu kalıp roller çerçevesinde hayatını idame ettirir. Öğrenilen tüm bu roller, hayat boyunca yaşamın her aşamasına etki etmektedir (İmamoglu, 2008, s.72).

### 2.2.2.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Cinsiyet; doğuştan getirdiğimiz biyolojik donanımıza denmektedir. Toplumsal cinsiyet ise kadın ve erkeğin yaradılıştaki biyolojik farkın yanı sıra kültürel değerlerin ve farklılıkların, insan yaşamında toplumun istediği şekilde kişiye yüklenen roller bütünüdür(Üner, 2008, s.6).

Her geçen yıl toplumsal cinsiyet kavramı tanımına yönelik farklı düşünceler ortaya konmuş olsa ve toplumsal cinsiyet kavramı net bir şekilde anlaşılmiş gibi görünse de anlam bakımından hem teorik hem de ideolojik olarak nasıl bir yere yerleştirilmesi gerektiği hususunda tartışmalar devam etmektedir. 1960'lı yılların ikinci yarısında görülen ikinci dalga feminizm içerisinde toplumsal cinsiyet ve cinsiyet kavramının anlaşılmasında zorluk çekilmektedir. Bireylerin birbirleri arasındaki farkları sadece doğumdan gelen cinsiyet özellikleri ile değerlendirmenin tam anlamıyla uygun olmayacağı görüşünden hareketle, erkek ve kadının doğası gereği kendi cinsiyetini benimsemeleri ve zorunluluğu olduğu kadın erkek kalıplarını serbest bırakmak için bu kavram tasarlanmıştır. Bu nedenle, ilk olarak cinsiyet yani varlığın doğumdan gelen kimliği üzerine, toplum üzerine kurulan cinsel kimliklerden ayırtırmaya gidilmektedir. Bu uygulama ile insanların bireysel karakteristik kişilik özellikleri çeşitli davranış örüntüleri ve fiziki yapısı bakımından incelenmiş, bireyin yaşamda biyolojisini izah eden cinsiyet ile kültürel ve sosyal ilerleme yolunu takip eden birey ve kimliğini oluşturan toplumsal cinsiyet arasında bir ayırım oluşturulmuştur (Nicholson 1994: Aktaran: Cangöz, 2013, s.45).

Toplumsal cinsiyet kavramı, bireye doğduğu andan itibaren yüklenen cinsiyet kalıpları olarak ifade edilebilir. Bebek henüz doğduğunda cinsiyeti ne olursa olsun ona ailesi toplumun belirlediği kriterler doğrultusunda rollerini öğretmeye başlar. Çocuk

ailenin ve çevrenin belirlediği kriterlere göre kadınlık ve erkeklik ile ilgili tüm rolleri sergilemeye başlar. Giyim tarzı, yemek yeme şekli, konuşma dili, oturma şekline kadar güncel hayatımızı etkileyen pek çok davranış şekli veya yaşantılar bütünü toplumsal cinsiyeti oluşturmaktadır.

#### *2.2.2.2. Sporda Toplumsal Cinsiyet Kavramı*

Sporda kadın erkek eşitliğini sağlamak adına, tüm olanaklardan kadın veya erkeklerin aynı oranda faydalanması gerektiği düşüncesine ek olarak, sporla ilgili birimlerin kararlar oluşturma sürecinde dahi kadın ve erkeğin aynı paydada yer almalarına olanak sağlanmalıdır. Kadın temsili sadece spor alanında değil, diğer tüm alanlarda eşit olması gerekmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan birçok çalışmada temel hedef, uyumsuzlukların yok edilmesi, cinsiyet eşitliği anlayışının genişletilmesi, idari alanda da kadınlara yönelik davranış ve tutumlarda ölçülebilir değişikliğe gidilmesi ve olumlu algının devam etmesini sağlamaktır. Kadınlar toplumun onlara yüklemiş oldukları kalıplardan sıyrılarak, kadın ve erkek aynı koşullarda yaşamlarını sürdürebilmelidir (Koca, 2011, s.2).

#### *2.2.2.3. Cinsiyet ve Cinsiyet Kalıpları*

Bireyler yaşam dengelerini sağlayabilmeleri için toplumun öngörmüş olduğu cinsiyetlere atfedilen yaklaşımları sergilemektedir. Bu yaklaşımlar aile içi güç dengesine de yansımaktadır. Evin reisi olan erkek, söz hakkına sahip iken kadına ev hanımlığı ve annelik rolleri biçilmektedir. Günlük hayat içerisinde kadın kendi yaşam biçimini (ev işleri, annelik vs.) sergilerken erkek ise daha çok iş hayatında yer almaktadır. Kadına biçilen bu roller neticesinde toplum erkeğe de babalık, gelir elde etme ve ailenin reisliği görevini benimsetmektedir (Yılmaz, 2018, s.3).

Cinsiyet ayrımcılığından bahsedilince, akla ilk gelen kadın olmaktadır, çünkü bu durum, kültürel, sosyal, politik ve ekonomik yönden erkek egemen bir toplumda kadının erkeğe nazaran daha alt pozisyonlarda olması ile açıklanabilir. Kadının biyolojik özellikleri gereği daha hassas, dayanıksız, yarışma gerektiren olgulardan uzak durması gerektiği düşünülmektedir. Bu durum neticesinde, erkeğin biyolojik durumuna göre daha hassas, onu dayanak olarak gören erkeğin çatısı altında olması gerektiği düşünülmektedir.

Bu kalıplara göre kadının, iş yaşamında, sosyal hayatında ve eğitim hayatında geri planda kalması kaçınılmazdır (Saraç, 2013, s.29).

#### *2.2.2.4. Türkiye’de Erkek ve Kadın Roller*

Toplumumuzda aileye bir birey katılacağı zaman, henüz doğmamış olan bebeğe, toplum tarafından atfedilen özelliklere göre kız bebeklere dişilik temsili olan kırmızı, pembe renkler uygun görülürken, erkeklere mavi kıyafetler alınarak bu ayrımcılık belirlenmeye başlanır. Toplumumuzda erkek çocuklar dışa dönük ve başkaldıran, kızlar ise ağırbaşlı, söz dinleme eğilimli ve içe dönük olmaya teşvik edilirler. Kadın kırılğan, kibar, hassas, cesur, duyarlı, sıcakkanlı, duygusal, fedakâr, dayanıklı olmayan olarak tanımlanır ve bu bahsedilen tanımlamalara uygun olarak yaşam sürmesi beklenir. Kadın evinde temizlik yapar, yemek işlerini yapar, çocuk doğurur, büyütür ve bakar; erkek ise tehlikeli işler yapar, tadilat, bağ bahçe gibi zor işleri yapar ve evin geçinmesini sağlar (Saraç, 2013, s. 29).

#### **2.2.3. İş ve Yaşam Dengesinde Kadının Yaşantıları**

İş alanının ve aile taleplerinin en iyi şekilde karşımıza çıkması ve karşılanması iş aile yaşam dengesinin var olmasındandır. Kadınlar için özellikle hem iş ortamını hem de aile ortamını dengede tutabilmek zor olmaktadır (Topgül, 2016, s. 217).

İş ve aile yaşamının negatif etkileri üzerine araştırmacılar çeşitli çalışmalar yapmışlardır, ancak iş ve aile yaşamının negatif yönde etkilerinin olabileceği gibi pozitif yönde etkilerinin de olabileceğini düşünmemişlerdir. İş ve aile yaşamı birbirini destekledikleri kadar gelişimde de olumlu etkiler oluşturmaktadırlar. Bu düşünce kapsamında pozitif psikolojinin sağladığı katkı ile bilgi ve tecrübeler daha da güçlenerek “ İş Aile Yayılımı” kavramının oluşmasını desteklemiştir (Polatçı, 2014, s.330).

İş aile yayılımı kavramı ile ilgili en geniş incelemeler Grzywacz ve Marks (2000, s.118) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar iş aile yayılımını dört ana boyutta incelemiş ve tanımlamışlardır. İş aile yayılımı modeli Tablo 2. de verilmiştir.

**Tablo 2.** İş aile yayılımı modeli

<b>İş Aile Yayılımının Yönü</b>			
<b>İş Aile Yayılımının Türü</b>	<b>Pozitif</b>	<b>İşten Aileye</b>	<b>Aileden İşe</b>
		<b>POZİTİF İŞ-AİLE YAYILIMI</b> Bireyin iş hayatında elde ettiği bilgi, beceri, tecrübe ve kaynakların, aile hayatına olumlu bir şekilde yayılması, katkı sağlamasıdır.	<b>POZİTİF AİLE-İŞ YAYILIMI</b> Bireyin aile hayatında elde ettiği bilgi, beceri, tecrübe ve kaynakların, iş hayatına olumlu bir şekilde yayılması, katkı sağlamasıdır.
	<b>Negatif</b>	<b>NEGATİF İŞ-AİLE YAYILIMI</b> İş hayatında elde edilenlerin, aile hayatına olumsuz veya yıkıcı bir şekilde yayılması, bireyin iş hayatının aile hayatına zarar vermesidir.	<b>NEGATİF AİLE-İŞ YAYILIMI</b> Aile hayatında elde edilenlerin, iş hayatına olumsuz veya yıkıcı bir şekilde yayılması, bireyin aile hayatının iş hayatına zarar vermesidir.

**Kaynak:** Grzywacz ve Marks, 2000, s. 118

### 2.2.3.1. Türkiye’de İş Yaşamında Kadın Hakları

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası belirli maddelerle (10. Madde) pozitif ayrımcılığı ele alarak kadın hak ve özgürlüklerini güvence altına almıştır. Bu güvence Anayasanın “Kanun önünde eşitlik” içeriğini ele almıştır. Maddeler aşağıdaki gibidir;

“ Kanun önünde eşitlik

Madde 10 – Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.

Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz...”

## **İş Hukuku Açısından Kadınların Hakları**

4857 sayılı çalışma hayatımızı düzenleyen iş kanunu ile çalışan kadınların bazı hakları yasa ile güvence altına alınmıştır. Bu haklar aşağıdaki gibidir.

### ***Ayrımcılık Yasası***

“Kadınların çalışma hayatında eşit tutulması, ayrımcılığa tabi tutulmaması gerekmektedir.”

“4857 Sayılı İş Kanunu’nun 5. maddesinde belirtildiği üzere işveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.”

### ***Yer Altında ve Su Altında Çalışma Yasası***

“4857 Sayılı İş Kanunu’nun 72. Maddesinde; maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer altında veya su altında çalışılacak işlerde on sekiz yaşını doldurmamış erkek ve her yaştaki kadınların çalıştırılması yasaklanmıştır.”

### ***Analık Halinde Çalışma ve Süt İzni***

“4857 sayılı İş Kanunu’nun 74. Maddesi gereği; kadın işçilerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı haftalık süre için çalıştırılmamaları esastır. Çoğul gebelik halinde doğumdan önce çalıştırılmayacak sekiz haftalık süreye iki hafta süre eklenir. Ancak, sağlık durumu uygun olduğu takdirde, doktorun onayı ile kadın işçi isterse doğumdan önceki üç haftaya kadar işyerinde çalışabilir. Bu durumda, kadın işçinin çalıştığı süreler doğum sonrası sürelerle eklenir. Kadın işçinin erken doğum yapması halinde ise doğumdan önce kullanamadığı çalıştırılmayacak süreler, doğum sonrası sürelerle eklenmek suretiyle kullanılır. Doğumda veya doğum sonrasında annenin ölümü halinde, doğum sonrası kullanılmayan süreler babaya kullanılır. Üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinen eşlerden birine



veya evlat edinene çocuğun aileye fiilen teslim edildiği tarihten itibaren sekiz hafta analık hali izni kullandırılır.”

“6663 Sayılı Kanuna istinaden getirilen ekleme ile 4857 Sayılı İş Kanununun 74. maddesinin birinci fıkrası uyarınca, “kullanılan doğum sonrası analık hali izninin bitiminden itibaren çocuğunun bakımı ve yetiştirilmesi amacıyla ve çocuğun hayatta olması kaydıyla kadın işçi ile üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinen kadın veya erkek işçilere istekleri halinde birinci doğumda altmış gün, ikinci doğumda yüz yirmi gün, sonraki doğumlarda ise yüz seksen gün süreyle haftalık çalışma süresinin yarısı kadar ücretsiz izin verilir. Çoğul doğum halinde bu süreler otuzar gün eklenir. Çocuğun engelli doğması halinde bu süre üç yüz altmış gün olarak uygulanır. Bu fıkra hükümlerinden yararlanan süre içerisinde süt iznine ilişkin hükümler uygulanmaz

Yukarıda öngörülen süreler işçinin sağlık durumuna ve işin özelliğine göre doğumdan önce ve sonra gerekirse artırılabilir. Bu süreler hekim raporu ile belirtilir.

Hamilelik süresince kadın işçiye periyodik kontroller için ücretli izin verilir.

Hekim raporu ile gerekli görüldüğü takdirde, hamile kadın işçi sağlığına uygun daha hafif işlerde çalıştırılır. Bu halde işçinin ücretinde bir indirim yapılmaz.

İsteği halinde kadın işçiye, on altı haftalık sürenin tamamlanmasından veya çoğul gebelik halinde on sekiz haftalık süreden sonra altı aya kadar ücretsiz izin verilir. Bu izin, üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinme halinde eşlerden birine veya evlat edinene verilir. Bu süre, yıllık ücretli izin hakkının hesabında dikkate alınmaz.

Kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilir. Bu sürenin hangi saatler arasında ve kaç bölünerek kullanılacağını işçi kendisi belirler. Bu süre günlük çalışma süresinden sayılır.”

### ***Evlene Kadına Kıdem Tazminatı***

“4857 Sayılı İş Kanunu ile 1475 Sayılı İş Kanununun kıdem tazminatına ilişkin 14. maddesi dışındaki maddeleri yürürlükten kaldırılmıştır. Bu nedenle, kıdem tazminatına ilişkin hükümler yeni bir düzenleme yapılmıncaya kadar kıdem tazminatına ilişkin uygulama aynen devam ettirilmektedir.”

“1475 sayılı İş Kanunu’nun 14. maddesinin (e) bendinde; Kadının evlendiği tarihten itibaren bir yıl içerisinde kendi rızası ile iş sözleşmesini sona erdirmesi durumunda kıdem tazminatına hak kazanacağı hükme bağlanmıştır.”

### **Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Kadın**

Çalışma hayatında, kadın çalışanlara Sosyal Güvenlik Mevzuatı birtakım düzenlemeler getirmiştir. Bu düzenlemelerin birkaçı aşağıdaki gibidir.

#### ***Analık Geçici İş Göremezlik Ödeneği***

“5510 Sayılı Kanun’un 18. maddesine göre; sigortalı kadının analığı halinde, kadın sigortalıların doğumdan önceki bir yıl içinde en az doksan gün kısa vadeli sigorta primi bildirilmiş olması şartı ile doğumdan önceki ve sonraki sekizer haftalık sürede, çoğul gebelik halinde ise doğumdan önceki sekiz haftalık süreye iki haftalık süre ilâve edilerek çalışmadığı her gün için analık geçici iş göremezlik ödeneği verilir.”

#### ***Emzirme Ödeneği***

“5510 Sayılı Kanununun 16. maddesine göre kendi çalışmalarından dolayı gelir veya aylık alan kadına ya da gelir veya aylık alan erkeğin sigortalı olmayan eşine, her çocuk için yaşaması şartıyla doğum tarihinde geçerli olan ve SGK Yönetim Kurulunca belirlenip Bakan tarafından onaylanan tarife ile belirlenen emzirme ödeneği verilmektedir. 2016 yılı için belirlenen emzirme ödeneği 122,00 TL’dir.”

#### ***Doğum Borçlanması***

“5510 Sayılı Kanun’un 41. maddesine göre; sigortalı sayılanların ücretsiz doğum ya da analık izni süreleri ile sigortalı kadının, üç defaya mahsus olmak üzere doğum tarihinden sonra iki yıllık süreyi geçmemek kaydıyla borçlanılacak sürelerde uzun vadeli sigorta kolları açısından sigortalı sayılmaması ve çocuğunun yaşaması şartlarıyla talepte bulunulan süreleri borçlanması mümkündür.” (“İş ve sosyal güvenlik” ,2020).

### **2.2.4. Kadınların Yönetimde ve Karar Almada Karşılaştığı Engeller**

Kadınların yönetimde üst kadrolara gelmemeleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların sonucunda genel olarak aynı kanılara varılmıştır.

Yapılan bir incelemeye göre kadınların üst yönetim kademelerine neden gelemedikleri ile ilgili aşağıda belirtilen gerekçeler öne sürülmüştür (Örücü, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç, 2007, s.117 – 135).

- Birçok kadın çocuk sahibi olduktan sonra ya işlerinden olmakta veya işlerinden kendi isteğiyle çıkmakta ya da çıkarılmaktadır.
- Doğum izninden sonra geri işine dönen kadınlar ise sonradan adaptasyon zorluğu yaşamakta ve aynı eski performanslarını sergileme konusunda sıkıntı çekmektedirler.
- Birçok kadın çocuk sahibi olduktan sonra kariyerlerine bir süreliğine ara vermekte, bu durum iş hayatından uzaklaşmalarına yol açmakta ve üst birimlerde yer almaları için önemli bir engel teşkil etmektedir.
- Kadınlar aileleri için çeşitli sorumluluklar yüklenmektedirler. Bu sorumluluklar, özellikle ebeveynlerin çocukla ilgili beklentileri, hemen hemen enerjilerinin büyük bir kısmını gerektirmektedir.
- Kadınların tercih ettikleri mesleklerin başında; öğretmenlik, personel yönetimi ve insan kaynakları gibi alanlar gelmektedir. Bu alanlarda üst yönetim pozisyonlarına geçiş pek mümkün olamadığından üst yönetimde söz sahibi olmaları zorlaşmaktadır.
- Kadınların erkeklerin aksine karar vermede objektiflik ve yönetme yetilerine daha az sahip olduğu düşünülmektedir.
- Kadınların daha üst düzeylerde yöneticilik yapabilmeleri için; emir vermeye otorite yetisine sahip olmadığı düşüncesiyle üst yönetim kademelerine geçişlerde sorun yaşamaktadırlar.

Görüldüğü üzere; kadınların örgütlerde üst düzeyde yöneticilik yapabilmeleri için toplumun belirlemiş olduğu birçok kalıp vardır. Bu kalıplardan olabildiğince uzaklaşıp daha öngörülü bir şekilde gelişen ve değişen teknoloji sayesinde, kadın okuryazar oranında ve okumuşluk sayısındaki artışla beraber sporda veya diğer örgütlerde üst kademelerde kadın yönetici sayısının artacağı umut edilmektedir. Son verilere (Tablo 3 ve Tablo 4) göre ise hala kadın yönetici sayısı az olmakla beraber yaklaşık olarak her yıl bu oranın artması ise ümit vericidir.

**Tablo 3.** Üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı(2012–2019)

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2012	100,0	85,6	14,4
2013	100,0	83,4	16,6
2014	100,0	84,5	15,5
2015	100,0	85,6	14,4
2016	100,0	83,3	16,7
2017	100,0	82,7	17,3
2018	100,0	83,7	16,3
2019	100,0	82,5	17,5

**Kaynak:** Türkiye İstatistik Kurumu [TUİK], Hane halkı İşgücü araştırması, 2012–2019

**Tablo 4.** Yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı (2012–2019)

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2012	100,0	87,8	12,2
2013	100,0	85,5	14,5
2014	100,0	86,6	13,4
2015	100,0	86,8	13,2
2016	100,0	84,9	15,1
2017	100,0	85,0	15,0
2018	100,0	85,2	14,8
2019	100,0	83,8	16,2

**Kaynak:** TUİK, Hane halkı İşgücü Araştırması, 2012–2019

### 2.2.4.1. Kişiler Arası İlişkilerde Karşılaşılan Engeller

#### 2.2.4.1.1. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan kavramını anlayabilmek için ilk olarak pireler üzerinde yapılan deneyi bilmek gerekir.

**Pire deneyi:** Pireler farklı yüksekliklere sıçrayabilen canlılardır. Bilim adamları birkaç adet pireyi cam bir fanusun içine bırakırlar. Cam fanusun altına metal zemin yerleştirirler ve metal zemin ısıtılarak pirelerin sıçramalarını sağlamaktadırlar. Cam fanusun üzerine bir cam tavan takılır ve zemin tekrar ısıtılarak pirelerin zıplamaları sağlanır. Zıplayan pireler cam tavana çarparak yere düşerler. Buldukları zeminin sıcak olmasından dolayı bu durumu sürekli tekrarlayarak sıçramaya devam ederler ve 30 santimden fazla zıplamamayı öğrenmek zorunda kalırlar. Bu durumu fanustaki bütün pireler öğrenene kadar devam ederler. Deneyde ikinci aşama ise; cam fanusun üzerindeki engeli kaldırır ve aşağı zeminden yine ısı vererek pirelerin sıçramalarını kontrol ederler. Ne var ki fanusun üzerindeki engel kalkmasına rağmen tüm pirelerin hepsi 30 santimetre zıplayabilmektedirler. Daha önce her vurmalarında artık öğrenmiş olarak sadık bir şekilde yaşamaya devam etmektedirler. Engel kalkmasına rağmen pireler isteseler kaçabilirler. Ne yazık ki engel artık fanusta değil zihinlerindedir (Sekman, 2010, s.113).

Kadınların iş yaşamlarında kariyer pozisyonlarında yükselmeye çalışırken önlerindeki merdivenleri çıkarırken görünmeyen tüm engelleri kapsayan kavramdır cam tavan. Kadınların örgütlerin üst kademelerinde erkeklere nazaran çok az sayıda olmalarının nedeni cam tavanın var olduğunu bize göstermektedir (Aydın Tükeltürk ve Şahin Perçin, 2008, s.116).

Bir başka ifadeye göre ise cam tavan; iş konusunda yeterlilikleri olan bir insanın kadın, erkek veya ırkı nedeni ile işletmelerde üst yönetim pozisyonlarında görevlendirilmemeleridir. Burada tavan yukarı doğru ilerlemeyi yani yükselmeyi, cam ise; hissedilebilen ve resmi olmayan yaşantıları bize göstermektedir (Gül ve Oktay, 2009, s.425; Hu ve Yun, 2008, s.1).

Cam tavan bir kadın yöneticinin belirlediği standartlara gelerek bir noktaya kadar ulaşması ve sonrasında iş hayatında belirlediği, beklediği sonucu alamaması, yükselmemesi durumudur (Çetin ve Atan, 2012, s.125; Şiyve, 2004).

Kısaca özetlemek gerekirse; kadınlar için cam tavan kavramı sadece sporda değil, yönetimin her alanında karşımıza çıkmaktadır. Görünmez cam engeller yüzünden, yeterlilikleri olmalarına rağmen, kadınların yönetim alanında üst makamlara geçmeleri zorlaşmakta, zorlaştırılmaktadır.

#### 2.2.4.1.2. *Kraliçe Arı Sendromu*

Kraliçe arı sendromundaki kadınlar diğer çalışan kadınları kendilerine tehdit oluşturuyormuş olarak görürler ve böyle gördükleri için de diğer çalışan kadınların her türlü girişimlerini engelleyerek güçlerini, azimlerini kırmak için gayret gösterirler ve kendilerini geliştirmelerine engel olurlar (Bickford, 2011).

Bazen güç ve erk sahibi kadınların, diğer kadınlara da hedeflerindeki kariyerlerine ulaşabilmeleri adına yardımcı oldukları görülse de, yapılan birçok çalışma ve araştırmada iktidar ve güç sahibi olan kadın yöneticilerin, astlarının konumlarını düzeltmek yerine, onlara yardım ve destek olmak yerine, önlerine hat çizdikleri gözlemlenmiştir (Derks, Ellemers, Van Laar ve De Groot, 2011, s.520).

Kraliçe arı sendromundaki kadınlar erkeklerin dünyasında “tek kadın” olduklarını düşünerek başarı ve saygınlık elde edeceklerini ummaktadırlar (Örücü vd., 2007, s.119; Ünal, 2015, s.18).

Özetle söylemek gerekirse, kraliçe arı sendromu kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanları kıskanması ve onları çekememesi durumudur. Diğer kadınların üst pozisyona yükselmek istedikleri anda önlerine çıkan en büyük engellerdendir (Örücü vd., 2007, s.133).

#### 2.2.4.1.3. *Yengeç Sendromu*

Kadın çalışanların iş hayatlarında önlerine birçok engel çıkmaktadır. Bu engellerden bir diğeri de “yengeç sepeti” ilkesidir. Yengeç sepeti ilkesi kadın yöneticilerin diğer çalışan kadın arkadaşlarının terfilerini engellemelerinin diğeri adıdır. Bir sepetin içindeki yengeçler sepetin içinden yukarı çıkabilmek için nasıl birbirlerini engelliyorsa, kadınlarda iş hayatlarında birbirlerini tıpkı yengeçler gibi aşağı çekmeye çalışırlar. Bundan dolayıdır ki yengeçler kaçmasın diye sepetin ağzını kapamaya gerek bile yoktur. Yengeçlerde

fitratları gereği oradan çıkmaya çalışmak için birbirlerini engellemeye devam edeceklerdir (Keuthen, 2006, s.33).

Yengeç sepeti ilkesinde göze çarpan şey ise; yengeç sepette tek başına ise konulan sepetten (sepetin kapağı yok ise) muhakkak çıkabilecektir. Bu sepette birden fazla yengeç olduğunda ise her yengeç diğer yengeçler çıkmaya çalışırken engel olup geri düşmelerine sebep olacaktır.

#### *2.2.4.1.4. Mobbing*

Çalışan kişilerin iş yerlerinde karşılaştıkları, üst pozisyonda olanların alt pozisyonda olanlara uyguladıkları psikolojik şiddete mobbing denmektedir. İş yaşamında ciddi yarışların olması ile bireylerin birbirlerine uyguladıkları mobbing hem bireyler hem de işletmeler için sorunlar teşkil etmektedir(Tınaz, 2006, s.13).

İş hayatında özellikle de günümüzde kadın çalışanlara yönelik mobbing ve ayrımcılık ciddi bir problemdir. Kadın çalışanlar iş yerlerinde şiddete, baskıya, olumsuz ve birçok kötü davranışa maruz kalmaktadırlar (Şahin ve Türk, 2010, s.95; Şalvarcı Türel ve Dolmacı, 2013, s.85). İş güvenliği ve sosyal güvenlik tedbirlerinde ele alınan uygulamalarla karşılaştırıldığında kadına yönelik bu psikolojik ve sosyal faktörlerin önemsenmediği görülmektedir (Atman, 2012, s.159; Şalvarcı Türel ve Dolmacı, 2013, s.85). İş hayatında kadınlara uygulanan bu davranış ve tutumlar işleyiş içerisinde ekonomik ve sosyal bünyeye zarar verici olmuş, iş yerlerinde verimliliği ve bağımlılığı azalttığı izlenmiştir (Köse ve Uysal, 2010, s.262; Şalvarcı Türel ve Dolmacı, 2013, s.85).

#### *2.2.4.2. İş Yaşam Dengesinde Karşılaşılan Engeller*

##### *2.2.4.2.1. İş aile çatışması*

Çatışma günümüz çalışma sisteminde çalışanların iş verimini ve yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Çatışma ile ilgili yapılan birçok araştırmada belirli bir seviyeye kadar kişinin çalışmasında olumlu yönde etki ettiği görülmüştür. Fakat birey çalışma hayatında performans olarak en üst seviyeye çıktığı zaman kişide; tükenmişlik, bedenen yorgunluk ve ruhsal bozukluklar gibi deformasyonlar meydana gelmiştir. Çatışma, çalışma ortamı içinde incelendiğinde çalışma performanslarında düşüşe, iş kazalarına ve işini idam ettirme konusunda devamsızlığa neden olmaktadır. Çok yönlü ve

çok boyutlu olan iş aile çatışması bir süreçtir. Bu süreçte çalışanın ailesine ve işine verdiği değer derecesi, ailesinde ve iş ortamındaki mevcut problemler, iş ve aile ortamında oluşan beklentiler bu çatışma durumunun başlangıcını oluşturur. Çatışma problemlerinin en son aşamasında ise kişinin hayattan aldığı yaşama sevinci ve doyumunu azalmaktadır (Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010, s.54).

İş aile çatışması durumunda sıra kadına geldiğinde, çalışma performansında düşüş, işini idame ettirememeye ve beklentiler gibi sorunlarla başa çıkmak zorundadır. Sonuçta kadın hayatını yönlendirirken belirli seçenekler arasında kalır. "Annelik mi, kariyer mi, yoksa gelir sağlamak için bir iş mi" karmaşasını yaşarken aynı zamanda da karar vermek zorundadır (Çarıkçı vd., 2010, s.56).

#### *2.2.4.2.2. Çift kariyerli eşler*

Çift kariyerli eşlerin aile fertlerinin ayrı şehirlerde çalışmak zorunda kalması aile bütünlüğüne zarar verebileceğinden dolayı aile bütünlüğünü iyileştirmeye yönelik uygulamalarla desteklenmelidir. Çünkü çift kariyerli eşlerin kariyerlerine olan bağlılıkları eşleri ile aynı yerde olmaları ile ilişkilidir. Aile birliğini bozan çift kariyer uygulamaları ise birçok gerginliğe ve boşanmalara sebep olmaktadır. Bundan dolayıdır ki; ücretsiz çalışmaya izinleri, kreş ve destek ücreti, evde çalışma, danışmanlık hizmeti, esnek çalışma hizmeti gibi aile birliği ve beraberliğinin bozulmaması için çalışanlar bu tür faaliyetlerle desteklenmektedir (Şimşek ve Öge, 2009, s.275; Tunçer, 2012, s.224).

#### *2.2.4.3. Kariyerde Karşılaşılan Engeller*

##### *2.2.4.3.1. Kariyer düzleşmesi*

Kariyer düzleşmesi çalışanın iş ortamında ulaşabileceği alanların ulaşılamaz olması durumudur. Kariyer düzleşmesinin en önemli nedenlerinden biri de kayırmacılıktır. Kayırmacılığın literatürde; kronizm, patronaj, nepotizm, klientelizm gibi türleri vardır. Nepotizm, iş hayatında; yakın arkadaş, akraba, eş ve dostun tercih edilmesi durumunu işlemektedir. Bu durum çoğu zaman, çalışma hayatındaki hiyerarşide özellikle üst bölüme çıkamama durumudur (Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, Seymen ve Katı, 2017, s.158).

Çalışanlarda kariyer oluşum süreci, değerleri, tutumları, çevreleri, davranışları ve kendi bildiği özellikleri ile olan bağlantılarını içermektedir(Şenel, 2014, s.187).



Kariyer düzleşmesi belli başlı nedenlerden kaynaklanabilmektedir bunlar;

- Kişilerin iş hayatında karşılaştıkları stres ve rekabet ortamları
- Yükselmenin veya ilerleme imkânlarının çok az olması
- Orta yaş bunalımları
- Aktarma veya ilerleme ölçütlerinde değişiklik gibi sebeplerden kaynaklanabilmektedir (Aytaç, 1997, s.241).

#### 2.2.4.3.2. *Mentörlük*

Kadın yöneticilerin sayısının az olması dolayısı ile kadın çalışanlar arasında mentörlük sisteminin hayata geçirilmesini zorlaştırmıştır. Kadın yönetici ihtiyacı doğmasından dolayı kadın yöneticilerimizin yönetim kariyerleri olumsuz etkilenmektedir (Ataay, 1998, s. 250; Karcioğlu ve Leblebici, 2014, s.7). Yeterince kadın mentör olmadığından birçok kurum ve kuruluşta erkek yöneticiler rol ve model olarak alınmaktadır. Erkek yönetici rolü ve modeli alan kadın yönetici ise; duygusuz, sınırlı ve katı olarak izlenirken, kadın davranışlarını öne çıkaranlar ise; duygusal, zayıf ve yetersiz olarak izlenmektedir (Katkat, 2000, s.46).

#### 2.2.4.3.3. *Çift kariyerlilik*

Bir kişinin iki farklı işte çalışıp ilerlemesi anlamına gelip, ayrı uzmanlık gerektiren ve kişiye ayrı unvan veren iki ayrı iş olması durumudur. Çift kariyerlilik yolunda ilerleyen bireyler birçok zorluklarla karşılaşacaklardır. Her iki işinde de enerjilerini en yüksek seviyede kullanamayacaklardır (Aytaç, 1997, s. 227; Jahangirov, 2012, s. 30).

#### 2.2.4.3.4. *Ay ışığı sendromu*

Ay ışığı sendromu kişinin asıl işinden hariç başka bir işle ilgilenmesi durumudur. Kişi asıl işine gerektiğinde vakit harcamayıp sorumluluklarından kaçtığında ay ışığı sorunu ortaya çıkmaktadır. Sorunun sonucunda kişinin iş hayatındaki performansında azalma, iş bağlılığının azalması ve işe geç gelme gibi durumlarla karşılaşılır. Karşılaşılan bu durumlar işletmeler için problem oluşturmakta ve kişinin asıl işindeki hedeflerine ulaşma konusunda zorluklar yaşamasını sağlamaktadır. (Dündar, 2010, s. 268 – 299).

#### 2.2.4.4. Diğer Sendromlar

**Haşlanmış kurbağa sendromu:** Deney için derin bir kabın içerisine su konulur ve kurbağa içine atılır. Yavaş yavaş su ısıtılır, su ısındıkça kurbağanın kasları yumuşamaya ve gevşemeye başlar. Su kaynar hâle gelince, kurbağa haşlanarak sudan çıkamayacak duruma gelmiştir. Oysaki kurbağa direkt sıcak suyun içine konulsaydı, sıçrayıp kaçabilecekti. Yavaş yavaş alıştırıldığı için kurbağa iyice yumuşamış ve kaçamayarak haşlanmıştır. Bu durum iş yerlerinde de özellikle kadın çalışanları yavaş yavaş alıştırarak kariyer engellerine sebep olmaktadır.

**Kül kedisi sendromu:** Kadınların iş yerlerinde mucize bekledikleri sendromdur. Bir gün her şeyin harika ve yolunda gideceğine dair içlerinde yaşattığı masaldır. Sendrom bir çok kaynakta sindirella sendromu olarak da geçmektedir.

**Stockholm sendromu:** İş vereni kendi gözünde çok fazla büyütüp bağımlılık duygusu ile iş vereni kendisine yakın hissetme durumudur. Öyle zamanlar olur ki iş verenin tüm çalışanlara dahi yaptığı küçük jestleri çok büyüterek farklı anlamlar yüklerler.

**Öğrenilmiş çaresizlik sendromu:** Ne yaparsam yapayım başarılı olamayacağım diyen, hayatta ve iş yerinde birçok şeyi değiştirmem imkansız mevcut durum ne ise hep öyle devam etsin diyen kişilerin kapıldığı sendromdur.

**Süper anne sendromu:** kadınların hem iş yerlerine hem ev işlerine hem çocuklarına hem de tüm sosyal çevresine yetişebilme çabasıdır.

**Görünmez kadın sendromu:** Toplumsal cinsiyet algısının iş yerinde var olmasıdır. Hiçbir kadın erkekler gibi olamaz düşüncesinin hakim olduğu sendromdur. Erkeğin hakimiyetine alışmış kadınların sessiz kalmalarıdır.

**İmpostor sendromu:** İnsanların başarılı oldukları halde başarısız olduklarını düşündükleri sendromdur. Hak etmediği yerde olduklarını düşünürler aslında yeterli oldukları halde kendilerini yetersiz hissetmeleridir. Literatürde aşıl sendromu da denmektedir.

Tüm bu sendromların haricinde; kariyer sendromu, kronik yorgunluk sendromu, başarısızlık korkusu, başarı korkusu vb. gibi sendromlarda bulunmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümde, araştırmanın deseni, veri toplama yöntemi, verilerin analizi, araştırmanın katılımcıları ve araştırmanın sorularını içeren bilgi ve tanımlamalara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin yanı sıra içerik ve doküman analizi teknikleri kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2013:45) göre nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır.

Bir araştırma tekniği olarak görüşme, Cohen ve Manion'a (1994, s.271) göre araştırmacı ve araştırmanın öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel iletişim biçimidir. Bu yöntem kişinin öz deneyimlerini, düşüncelerini, hissettiklerini birinci ağızdan dinleyip, anlamaya dayalı bir tekniktir. Görüşme tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme, soruların daha önce belirlendiği, cevapların ise açık uçlu olabileceği, bilgi süzgecinden geçmiş olduğu soru türleridir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek 1999, s.283).

Yıldırım ve Şimşek'e (2003) göre, içerik analizi ile ulaşılmak istenen, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Türk spor yönetiminde kariyer sahibi olan ve farklı spor kurum ve kuruluşlarında iş yaşamlarını sürdürmekte olan kadın yöneticiler oluşturmuştur.

### **3.3. Yarı Yapılandırılmış Soru Formu**

Araştırmacı tarafından literatür taranarak oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uyumlu olan soru formunda katılımcıların spor yönetiminde kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsat ve engeller, kariyer olanakları, sosyal hak ve özgürlükleri, iş yaşam dengeleri hakkındaki görüşlerinin yanı sıra, mesleklerine ilişkin algıları, iş memnuniyetleri, yaşam doyumları vb. temaları içeren sorular yer almıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırmada, veri analizine ilişkin olarak kullanılan yöntem ve aşamaların planı şöyledir; araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış sorular, derinlemesine mülakatta görüşülen kişiye yöneltilmiş, görüşme ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşme kayıtları bilgisayar ortamına yazılı biçimde aktarılmıştır. Aktarılan veriler, içerik analizine tabi tutularak kodlanmıştır. Kodlamalar ile ortaya çıkan temalar, bulgular kısmında ortaya konmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde spor sektöründe görev alan kadın yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sonucunda ulaşılan bulgular sunulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorular ana tema olarak değerlendirilmiş olup, sorular neticesinde elde edilen verilerin içerik analizleriyle alt temalar oluşturulmuştur.

#### 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 5'te düzenlenmiştir. Tabloda spor yöneticisi olan kadın katılımcıların yaşları, medeni halleri, çocuk sahibi olma durumları, eğitim seviyeleri, yerleşim yerleri, toplam çalışma süreleri, buldukları iş yerlerinde spor yönetimde çalışma süreleri belirtilmiştir. Çalışma kapsamında 20 kadın spor yöneticisi ile mülakat yapılmıştır.

**Tablo 5.** Katılımcılara ait demografik bulgular

NO	YAŞ	MEDENİ HAL	ÇOCUK SAHİBİ OLMA DURUMU	EĞİTİM	YERLEŞİM YERİ	TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	YÖNETİCİLİK POZİSYONUNDA ÇALIŞMA SÜRESİ
KY1	48	EVLİ	2	LİSANS	İZMİR	20 YIL	7.5 YIL
KY2	39	EVLİ	2	DOKTORA	TOKAT	14 YIL	2 YIL
KY3	40	EVLİ	3	LİSANS	ANKARA	15 YIL	5 YIL
KY4	38	BEKAR	-	LİSANS	İSTANBUL	20 YIL	10 YIL
KY5	40	EVLİ	3	LİSANS	EDİRNE	20 YIL	10 YIL
KY6	36	EVLİ	2	LİSANS	İSTANBUL	17 YIL	5 YIL
KY7	40	EVLİ	2	LİSANS	ORDU	15 YIL	5 YIL
KY8	39	EVLİ	1	YÜKSEK LİSANS	İSTANBUL	20 YIL	10 YIL
KY9	32	BEKAR	-	LİSANS	TEKİRDAĞ	4 YIL	4 YIL
KY10	37	BEKAR	2	LİSANS	İSTANBUL	20 YIL	10 YIL
KY11	25	EVLİ	-	ÖN LİSANS	MARDİN	3 YIL	3 YIL
KY12	41	EVLİ	1	LİSANS	ŞANLIURFA	20 YIL	2 YIL
KY13	38	EVLİ	2	LİSANS	İSTANBUL	13 YIL	10 YIL
KY14	47	EVLİ	2	LİSANS	İSTANBUL	12 YIL	9 YIL
KY15	38	BEKAR	2	DOKTORA	ANTALYA	10 YIL	2 YIL
KY16	26	BEKAR	-	LİSANS	KONYA	2 YIL	2 YIL
KY17	42	BEKAR	-	LİSANS	SAKARYA	20 YIL	6 YIL

KY18	35	BEKAR	1	LİSANS	İSTANBUL	10 YIL	1 YIL
KY19	35	BEKAR	-	ÖN LİSANS	BİTLİS	3 YIL	3 YIL
KY20	38	BEKAR	-	LİSANS	MUŞ	19 YIL	3 YIL

Tablo 5’ e göre, Türkiye genelinde 14 farklı ilden katılım sağlanmıştır. Mülakata katılan 20 spor yöneticisi kadından ikisi doktora, biri yüksek lisans, on beş lisans, ikisi ön lisans mezunudur. Katılımcıların dokuzu bekâr, on biri evlidir. 13 katılımcı çocuk sahibidir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri 2- 20 yıl arasında, yönetici pozisyonunda çalışma süreleri ise 1- 10 yıl arasında değişmektedir.

#### **4.2. Katılımcıların İş Yerlerinde Çalışabilmeleri İçin Herhangi Birinden İzin Alıp- Almadıklarına İlişkin Bulgular**

Mülakat formundaki “Bu işte çalışabilmek için ailenizdeki herhangi birisinden izin almanız gerekti mi? Kimden?” sorusu neticesinde; 3 katılımcının çalışabilmek için ailelerine danıştıklarını, geri kalan 17 katılımcının ise çalışmak için kimseden izin almalarına gerek duymadıkları belirlenmiştir.

#### **4.3. Katılımcıların Spor Sektöründe Kadın Yönetici Olma Görüşlerine İlişkin Bulgular**

“Spor sektöründe kadın spor yöneticisi olmayı nasıl yorumlarsınız?” sorusu neticesinde katılımcıların bazılarını görüşleri şu yöndedir;

**(Ky2):** Spor sektöründe kadın yönetici olmak zor. Daha doğrusu insanların size güveni anlamında maalesef ki birazcık sıkıntılar var sektörde ama tabiki kadın kadına düşündüğün zaman, yani ben bir kadın meslektaşımı yöneticilikte gördüğüm zaman, kendi adıma konuşuyorum, çok gururlanıyorum, seviniyorum, olaylara farklı şekilde yaklaştıklarını ve farklı bakış açıları olduğunu düşünüyorum. Ama maalesef erkek meslektaşlarımız bu konuda bize biraz az güveniyorlar gibi hissediyorum.

**(Ky7):** Biraz zor diye yorumluyorum çünkü insanların kadınlara bakış açısı biraz daha farklı, yapamaz gözü işle bakılıyor. Ama bilmiyorlar ki biz onlardan daha güçlüyüz. Çünkü ev, iş, çocuklar ve ayrıyetten yöneticilik ve spor hepsini aynı anda biz yönetebiliyoruz bence.

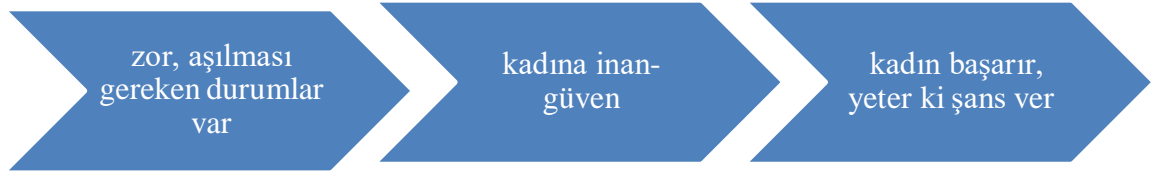
**(Ky8):** Zor ve meşakatli bir yol olarak yorumlarım. Heleki erkek egemen futbol branşında bir şey yapıyorsanız; o ispat döngüsünde sürekli kendinizi ispat etmek. Aslında erkeklerin bildiği kadarını sizin de bildiğinizi sürekli belirtme durumunda olduğu bir ortam. Gerçekten meşakatli, zor, çetin ve olabildiğince ısrarcı olunan bir yol olarak tarif ederim.

**(Ky15):** Kadın yönetici olmak zor ama olması gereken kadınların sayılarının artması gerekiyorki, birbirimizi daha iyi anlayıp bu yönde kadın sporcuları ve yöneticileri destekleyelim. Erkek yöneticilerle çalışıyoruz çalıştık alt ve üst çerçevesinde ama bayanların birbirini daha iyi anladığını düşünüyorum. Erkeklerinde kendi içlerinde birbirlerini daha iyi anladığını düşünüyorum. Çünkü rollerimiz farklı bu rollerin içerisindeki çatışmalardan kaynaklı problemlerde de kadınların birbirini daha iyi anladığını düşünüyorum ben.

**(Ky17):** Kendimi şanslı hissediyorum. Tabiki bir 10 sene 20 sene öncesine göre. Kadına bakış açısı halkımızın değiştiğini görüyorum bizlere karşı. Onun için kendimi şanslı hissediyorum. Tabiki kadın yönetici olmak çok zor. Olabilmek için büyük mücadeleler veriyoruz ve büyük zorluklarla karşılaşıyoruz. Ama ben çok memnunun yönetici olmaktan.

**(Ky19):** İşin en zor kısmı gerçekten yönetmek, çünkü oluşmuş bir özellikle bizim buralar için doğu kısmı için sektör yok. Bunu oluşturmak, bunun hem alt yapısıyla hem ticaretiyle hem piyasasıyla hem reklamıyla bunların çoğu tamamen kişinin yönetme kabiliyetine kalıyor aslında. O yüzden gerçekten çok çok daha zor. Bizim buralarda o sektörde çalışan olmak çok daha zor.

**(Ky20):** Şimdi çalıştığımız bölgeninde bunda etkisi olduğunu düşünüyorum. Ben şuan doğu bölgesindeyim. Muş'ta çalışıyorum. Buranın idarecileri genel olarak buranın yerli halkından oluyor. Onlar erkek yöneticilerle çalışmayı daha uygun buluyorlar. Bayanla biraz çalışmak istemiyorlar. Öyle söyleyebilirim. Hani bu bölgede bayanların spor sektöründe olması çok desteklenmiyor bayanlar olarak. Hani onlar kendi hemcinsleri ile çalışmayı daha çok istiyorlar. Benim gözlemlediğim.



**Şekil 1.** Spor sektörü içerisinde kadın yönetici olma görüşlerine ilişkin ortak temalar

#### **4.4. Katılımcıların Spor Kurum ve Kuruluşlarında Kadınların Birbirleri İle Olan İlişkilerine Dair Bulgular**

“Spor kurum ve kuruluşlarında kadınların birbirleri ile olan ilişkilerini nasıl yorumlarsınız?” sorusuna katılımcıların görüşleri şu yönde olmuştur;

**(Ky3):** Kıskançlık çok fazla. Çekememezlik var genelde. Erkeklerle daha iyi çalıştığımı düşünüyorum genelde.

**(Ky4):** Ben bu sorulara çok farklı cevaplar vermek istiyorum. Kadınlarla çalışmak zor. Her alanda zor. Sporda da gayet zor. Yani erkeklerin baktığın zaman birbirleri ile anlaşmaları daha kolayken kadınların birbirleri ile anlaşmaları çok daha zor. Kadınlar biraz daha fetbaz oluyorlar biliyorsunuz. İş çeviriyorlar birbirlerinin arkasından. Kadınların gerçekten iletişim sıkıntıları var. Hatta bence kadın yönetici olmanın da zorlukları burdan gelir aslında.

**(Ky6):** Destekleyici olduğumu düşünüyorum. Yönetici olarak diğer pozisyondaki kadın arkadaşlarımla birbirimizi desteklediğimizi, birbirimizi yönlendirdiğimizi düşünüyorum.

**(Ky8):** Eğer siz bir kadın yöneticiyseniz ve altınızda kadınlarla çalışıyorsanız o da büyük bir handikap olarak dönüyor. Neden? Çünkü sizin altınızda çalışan kadınlar da sizin bir erkek kadar yeterli olup olmadığınızı soruyor. Desteklemek yerine zaman zaman onların da soru işaretlerini gidermek için ya erkek yönetici gibi bir tavır sergiliyorsunuz, yada kendi yolunuzu o zamana kadar çizdiyseniz, kendi yol haritanızı onlara deklere etmek durumunda kalıyorsunuz. Ki ben, kadın milli takımlarında benim altımda 6-7 tane kadınla birlikte çalışıyorum. Erkekleri daha kolay yönetiyorum, öyle söyleyeyim.



Kadınların o duygusal döngüsü ve erkeklerden almış oldukları uyarılara o kadar alışmışlarki, bir kadın yöneticiden aldıkları uyarılar onlara; beni kıskanıyor, yada önümü kapatıyor gibi birtakım geri bildirimlere sebep olabiliyor. Maalesef böyle bir durum. Erkekler bence bu konuda daha rahat davranabiliyorlar.

**(Ky9):** Gayet iyi. Hiçbir problem yok. Ben kendi şirketim için söylüyorum, kendi işyerim. Bir sıkıntı yok yani.

**(Ky10):** Olaya profesyonel olarak baktığımızda aslında kişi kendini biliyorsa hemcinsine karşı aslında daha empati yaparak yaklaşabildiğini düşünüyorum. Ancak kadınların bazen erkeklere oranla daha fazla detaylara takılı kaldığını ve açıkcası birbirlerine çok da fazla yardımcı olamadıklarını düşünüyorum. Bunun belki bir çok sebebi var. Başarıyla endeksli olabilir. Bunun yanında belki pek çok faktörde giriyor olabilir. Belki kıskançlık gibi vs. Ama elimden geldiği kadar ben herkese objektif olmaya çalıştım. Umarım onu da başarıyorumdur.

**(Ky12):** Açıkcasını söylemek gerekirse ilişkileri iyi bulmuyorum, sanki birbirimizin kuyusunu kazmaya çalışıyor gibiyiz. Tutkunluk yok, bağlılık yok, herkes kendi önünü süpürüyor. Mesela; 90lı yıllarda voleybol hakemliği yaptım. O dönemde şartların o kadar elverişsiz olmasına rağmen olan tutkunluk, şuan şartların bu kadar elverişli olmasına rağmen yok. Asıl şuan olması gereken durum bu. Ama o zamanki dostluk, o zamanki bağlılık şimdi yok. Herkes kendi menfaati doğrultusunda hareket ediyor.

**(Ky13):** Kişiye göre değişir diyeceğim buna. Çünkü kimi pozitif yaklaşırken kimi tam tersi yaklaşabiliyor. Bazen iki kadın bir araya gelince olay kolay çözülebilirken bazen karşınızdaki kadın sizi anlamamakta direnebiliyor. Kimi yardımcı olmak ister ekstra, “sen bir kadınsın”, “anlıyorum seni bakışımı”, alıyorsunuz gözünden. Ama bazen; “beni ilgilendirmez”, deyip seni yokuşa süren bir kadınla da karşılaşabiliyorsunuz.

**(Ky14):** Kadınlar bir kere karakter olarak zor oldukları için bayanların ilişkileride, bayanların olduğu yerde, biraz daha tartışmaların yüksek olduğunu düşünüyorum.

**(Ky15):** Şöyle ben yani kendi kurumumdan örnek vereyim. Erkek egemen bir fakülte de görev yapıyorum. İki tanede bayan hocayız ama bizim ilişkimiz çok iyi bayan hocamız az öncede söylediğim gibi birbirimizi daha anlıyoruz ve destekliyoruz. Bazen kendimizi ifade edemediğimiz durumda diğer arkadaşlara, birbirimize destek çıkıyoruz

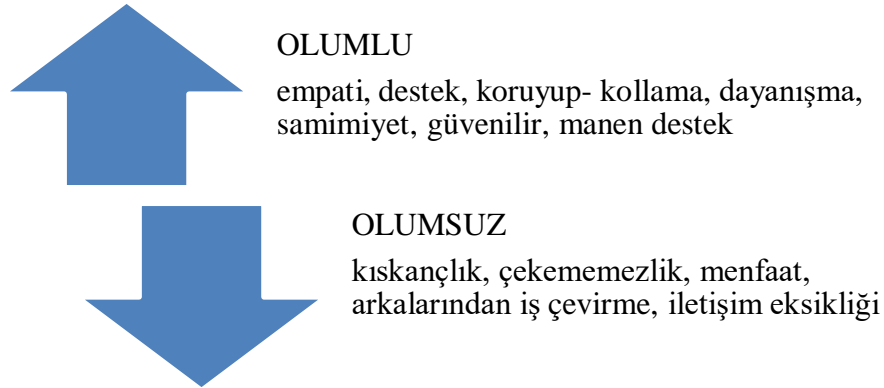
yani aslında durum şöyle böyle diye birbirimizi kollayabiliyoruz bu anlamda ilişkiler daha samimi daha güvenilir, çünkü sadece iş ortamında değil, dışarıda da bu bağı kuvvetlendirip güçlendirirseniz, aktarımlar daha iyi gerçekleşiyor.

**(Ky16):** Güzel aslında, iyi bir iletişim geliyor oraya gelenler için çalışanlar içinde aynı şey geçerli aslında orada birbirine güzel bir manevi destek oluşuyor.Yani kadın kadının düşmanıdır değil, kadın kadının dostudur oluyor.

**(Ky17):** Kadınlarda benim gördüğüm kadarıyla, evet birbirimize destek oluyoruz ama, heralde bu kadının yapısıyla da alakalı bilemiyorum, bazen kıskançlıklar ya da birbirini çekememe durumu oluyor tabi erkeklere göre. Ama kadınlardaki dayanışma daha fazla.

**(Ky18):** Çok kolay olduğu söylenemez. Kadınlara çünkü her meslekte olduğu gibi birarada çalıştıklarında sorunlar yaşayabiliyorlar. Bunu spor sektöründe de çok fazla görüyoruz. Her branşta her takım arkadaşlarının zorlukları da var kolaylıkları da, ama daha çok zor diyebiliriz.

**(Ky20):** Açıkçası kadınların birbirleri ile bu kurumda çok iyi anlaştıklarını düşünmüyorum. Karşı cinsle daha iyi iletişim kurabildiklerini düşünüyorum. Hani kadınlar arasında bir çekememezlik hani ne diyeyim, siz nasıl yorumlarsınız? Farklı bir iletişim oluyor.



**Şekil 2.** Spor kurum ve kuruluşlarında kadınların birbirleri ile ilişkilerine yönelik ortak temalar

#### 4.5. Katılımcıların Anne ve/ veya Eş Olmasının İş Yerindeki Konumunun Ev Ortamına Nasıl Yansıdığına İlişkin Bulgular

“Yönetici bir kadın anne ve/veya eş ise işyerindeki konumu ev ortamına nasıl yansımaktadır?” Sorusuna katılımcıların görüşleri şu şekilde olmuştur;

**(Ky1):**Stresli bir şekilde yansıtıyoruz.

**(Ky2):** Aslında bu da kişiden kişiye değişir muhtemelen. Ben mesela işteki sorunu eve hiçbir şekilde getirmeme taraftarıyım. Ama diyeceksen hocam hiç mi gelmiyor, vallahi geldiği zamanda oluyor. Çocuk çok basit bir şey soruyor ya da o anda çok tepki verilmemesi gereken bir şey ama kafamda o an ki sabah yaşadığım olayı hali hazırda yaşıyorsun, çözümleyemediğin için, çözümlenmeye çalıştığın için, bazen sert tepki gösterebiliyorsun. Bu mesela çok üzücü bir şey. Ama tabiki eğer kişi kendini kontrol edebilirse işi işte, evin evde olduğunu anlayabilirse, o zaman çok daha farklı olur. Orda konumunuz yönetici olabilir ama evde de bi şekilde yöneticiyiz evde de çekip çeviren yöneten biziz aslına bakarsanız. Yani kadınlar bu işte fazlasıyla etkin ve yetkin diye düşünüyorum. Ama bazen böyle ufak cızırdanmalar oluyor, heleki çocuklar küçükse, biraz böyle of dediğimiz olmuyor değil açıkçası.

**(Ky5):** Ben yansıtılmaya çalışıyorum. Tabi iş yerinde yöneticilik evdeki yöneticilik,daha doğrusu evdeki yöneticilik anne olmasının vasfı işyerinde faydası oluyor. İlk yönetici olduğum yerde il müdürüm şöyle demişti; ben göreve hazır hissetmemiştim kendimi, dediki; senin 3 tane oğlun var evde onları yönetiyorsan burada 3-4 tane memuru çok kolay yönetirsin. Ben artı tarafını gördüm hep.

**(Ky7):** Yansıyor ister istemez. Çünkü yorgunluk, stres bunların hepsi biraraya geldiğinde biraz yansiyabiliyor. Birde sporda; dışarıda, yarışta, turnuvalarda, antrenmanlarda yoğun olduğu zaman ev ortamına ve aileye birazcık yansıyor tabiki. Ama tabi bunu idare edebilersen bu işte devam edebilirsin.

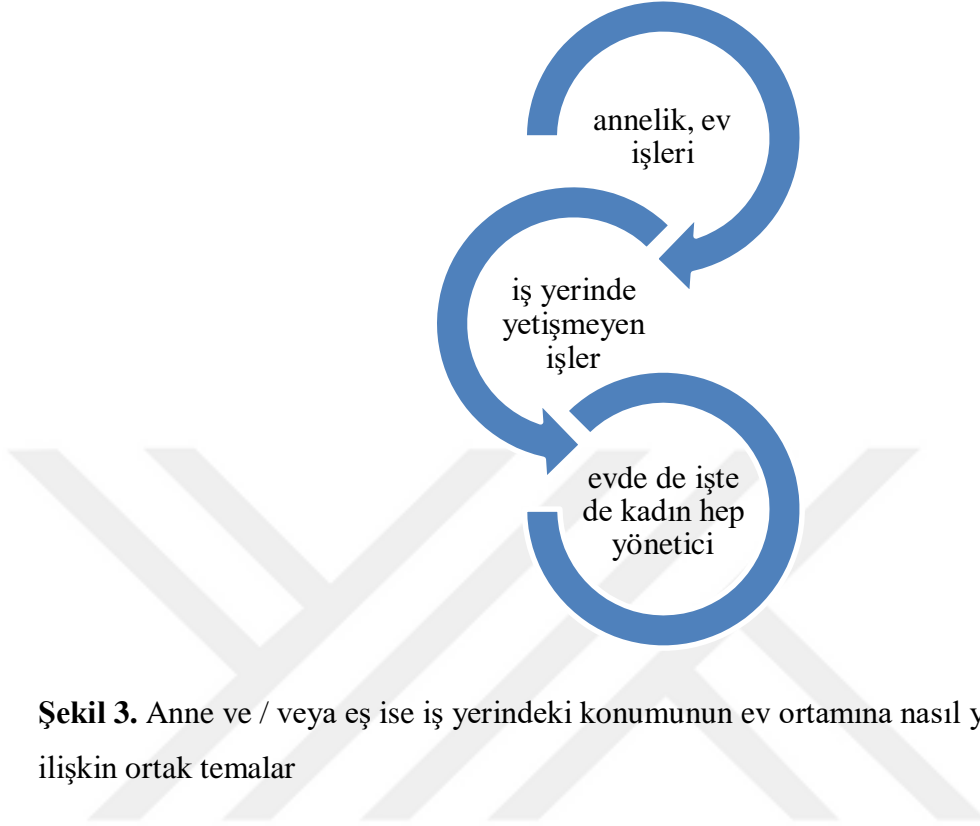
**(Ky8):** Bu Türk toplumunda değil. Aslında tüm dünyada böyle. Biz kadınlar hep şunu alıştırmışız erkeklere; kadın erkeğin önünü açan kişi olmalı. İş yerinde aman o öne çıksın, aman o lider olsun, ben arkada onu toplayan kişi olayım. Ben evi çekip çevireyim, çocuklarla ilgileneyim ama o kariyerine odaklansın. Okadar fazla önlerini açmışız ki; o aileden gelen de bir durum. Çünkü bizim annemiz babamız da bizi böyle yetiştirdi. Kadın

hep arkadan toplayan kişi olmalı diye. Doğal olarak erkekler de buna çok alışkın varlıklar ister istemez dengelerin şaşmasına neden olabiliyor. Ama bazen, bu şununla da ilgili siz bir birey olarak eşinize ne yansıtıyorsunuz? Gerçekten çok net misiniz tavrınızda? Eğer ikicilikli kalıyorsanız fikirlerinizde erkek onu hemen kullanabiliyor. “ Bırak onu ya, çocukla ilgilen” e dönebilir. Ama çok istikrarlı bir şekilde “Hayır benim işim bu ve ben en iyisini yapmak istiyorum” diyorsanız, karşınızdaki de ona göre şekil almak zorunda kalıyor.

**(Ky14):** E tabi daha yoğun olabiliyoruz, çocuklarımızın vaktinden çalabiliyoruz zaman zaman, ailelerimizin vaktinden çalabiliyoruz. Ama bu bütün işlerde aslında geçerli karakter olarak ta biraz etkilenebiliyoruz sanırım. Evde de yönetici konumunda bulunabiliyoruz bazen.

**(Ky18):** İş yerinde yaşadığımız sıkıntıları evde taşıyabiliyoruz. Bunun tam terside olabiliyor. Evdeki sıkıntılarımızda işe taşıyabiliyoruz. Bu, kadının çok fazla rol üstlenmesinden kaynaklı olduğunu düşünüyorum. Yaptığımız hiçbir işten maalesef kendimizi bir günlük yada anlık bile olsa soyutlayamıyoruz. Maalesef sorumluluğumuz çok olduğu için.

**(Ky19):** İş ortamındaki konumu aslında işi ve evi birarada götürme sıkıntısı çok fazla yaşanıyor. Bunu kadın bir şekilde kendisi ayarlamak zorunda ama evdeki sıkıntı veya evdeki enerjinin çok fazla harcanması, işi önemli derecede etkiliyor. Özellikle sporda çok enerjik bir yapı gerekiyor, çok pozitif olmak gerekiyor, yani bunu yapamayınca işyerinde yeteri verimi kadın maalesef alamıyor.



**Şekil 3.** Anne ve / veya eş ise iş yerindeki konumunun ev ortamına nasıl yansıdığına ilişkin ortak temalar

#### **4.6. Katılımcıların Anne ve/ veya Eş Olmasının İş Yaşamını Nasıl Etkilediğine İlişkin Bulgular**

“Yönetici Bir Kadının Anne Ve/Veya Eş Olması İş Yaşamını Etkilemekte Midir? Düşünceleriniz Nelerdir?” Sorusuna Katılımcıların Görüşleri Şöyledir;

**(Ky5):** Tabi Biraz Daha Erkeklere Göre Evdeki Hayatı Daha Yorucu Olmuş Oluyor Ama Dengeli, Düzenli, Dengeli Bir Kadınsan Kolaylıkla Hallolabiliyor Yani. Ek Çözümler Bulunabiliyor, Yardımcılar Bulunuyor. O Kişinin Kendine Kalmış.

**(Ky7):** Bence Çok Az Etkilemektedir. Çünkü Kadınlar Her Zaman, Tabiki Annelik En Kutsal Makamlardan Birisidir. Ama Bence Anne, Bi Kadın Ev Ve İş Ortamını Ayırtebiliyor. Yani Ne Kadar Yorgun Olsada, İşine Vaktinde Gidip, Ona Zaman Ayırabiliyor Diye Düşünüyorum.

**(Ky10):** İş Yaşamını Etkiliyor Tabiki. Ama Bence Olumlu Yada Olumsuz Yanları Var. Ama Olumlu Yanları Bence Güzel. Çünkü Empati Yapabilme Yeteneğine Sahip

Oluyorsunuz Bence. Bir Anne, Özellikle Anne Olduktan Sonra Daha Da Fazla Empati Yapabildiğini Düşünüyorum. Ama Tabi Kadın Olarak Gerçekleştirmemiz Gereken Daha Çok Sorumluluğumuz Var .Ev Sorumluluğu Olsun, Eşle Olan İlgili Yönetim Olsun Bir Yarım Olma Durumu Var. Tam Olamıyorsunuz Sanki. Baktığım Zaman Hani Daha Doğrusu Bu Yöneticilik Olarak Sadece Belki Kısıtlamamak Gerekıyor. Burada Ev Hayatının Devam Etmesi Ve Yoğun Tempoda Çalışan Bir Hayatınız Varsa Herşeyi Biraz Sanki Yarım Yapıyormuşum Gibi Geliyor. Ama Başarabildiğin Oranda Mutlusun Bence. Ben Mutlu Olmayı Tercih Edenlerdenim. Bakış Açımı Hep Bu Yönde Çıtayı Hep Yüksek Tuttum. Negatif Olaylara Karşı Bile Olsa Oradan Bişeyler Çıkartıp Yoluma Bakmaya Tercih Edenlerdenim. Dolayısıyla Olumsuz Yanlarından Ziyade Yapabildiğim, Başarabildiğim Kadarıyla İlerlemeye Çalışıyorum.

**(Ky12):** Tabikide Etkilemektedir. Özellikle Takımın Altyapı Çalışmalarında Daha Anaç, Daha Empatik, Daha Özverili Davranmaya Gerçekten Teşvik Ediyor. Yani Çocuğa Bakıp Bişey Olduğunu, Acı Çektiğini Görebiliyorsunuz, Ben Bunları Bizzat Yaşadım. Daha Anaç Oluyorsunuz, O Anelik Duygusunun Verdiği Şefkat Senin Takımındaki Herbir Oyuncuna Yansıyor, Kız Yada Erkek Oyuncu Hiç Farketmiyor. Her Alana Yansıyor. Anelik Farkettiriyor.

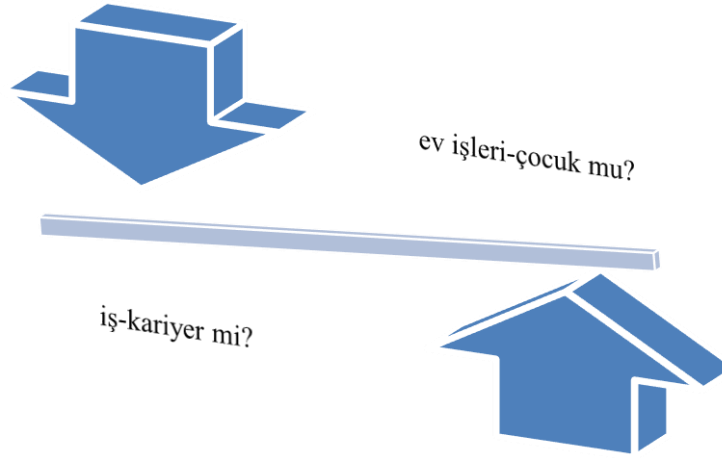
**(Ky13):** Kesinlikle Etkiliyor. Evde Olan Çocuğun Varlığı, Onunla İlgilenme Süreci İster İstemez Anne İçgüdüleriyle Çocuğumun Yanında Daha Fazla Bulanayım İsteği, İşi Sekteye Uğratmaya Başlıyor. İşi Sekteye Uğrayınca Da, Bir Kadın Tabiki Rahat Edemiyor. Ona Uzanayım, Buna Uzanayım Yani Hep Biyere Yetme Durumu Söz Konusu Oluyor. Sürekli Bir Koşturma Halindesin. Çünkü Evin Sorumluluğunu Benimsiyorsun. İş Zaten Senin Sorumluluğun. O Arada Çok Hırpalanıyoruz Açıkcası. Ne Onu Bırakabiliyorsun, Ne Onu Bırakabiliyorsun Doğal Olarak. O Yüzden O Aradaki Süreç Çok Yıpratıcı.

**(Ky14):**Etkiliyor Çünkü Sorumluluklarımız Var. Bazen Tercih Yapmak Zorunda Kalıyorsunuz Kariyerim Mi? Çocuğummu? Diye Bir Dönem Geliyor. Ya Kariyerinizi Yavaşlatabiliyorsunuz Rolantiye Alabiliyorsunuz, Yapmak Zorunda Kalıyorsunuz. Özellikle Doğum Zamanlarında Zaman Kaybediyorsunuz, İşinizden Ayrılıyorsunuz, Tekrar İşinize Döndüğünüzde Uzakta O Noktayıcılar Sıkıntılı Bir Durum, Yani

Hedeflerinize Ve Amaçlarınıza Ulaşmakta Çocuk Sıkıntı Yaratabiliyor.O Zaman Kaybı Tabiki Sıkıntıya Sokabiliyor, Çocuklar Tabiki Sıkıntı Yaratmazda.

**(Ky15):** Bu Daha Zor Bence Yani, Çünkü Anne Olunca Özellikle Evlilik Demeyelimde, Anne Olunca, Çocuklarımızın Size Olan İhtiyacı Özellikle Evde Bakan Kişiler, Benim Annem İlgileniyor. Canım Ciğerim İlgileniyor Ama Dışarıdan Birisinin İlgilendiği Durumlarda Çocuklarla Bakıcı Vs Olduğunda Aklınızın Yarisı Değil, Yarisından Fazlası Evde Kalıyor. Dolayısıyla Bu Da İşteki Performansınızın Düşmesine Sebep Olabiliyor. Üretmek İstiyorsunuz Üretemiyorsunuz, Verimliliğiniz Daha Düşüyor Bu Anlamda Bu Daha Zor Yani.

**(Ky19):** Evde Daha Fazla Enerji Tüketmesi Gerekıyor. İş Kısmına Bunu Çok Fazla Ayıramıyor. Ailevi Veya Özellikle Çocuk Olunca, Çocuktan Ödün Verme Meselesi Çok Zor, Çok Riskli, Erkek Egemenliğinde Bildiğimiz İçin, Bu Konuda Baba Kadına Çocukla İlgilenme Kısmında Özellikle Maalesefki En Medeni Dediğimiz Kesimlerde Bile Yeterli Değil. O Yüzden Kadın Özellikle Evden Ziyade Çocuk Kısmında Çok Etkili Bir Durum Olduğunu Düşünüyorum.



**Şekil 4.** Anne ve/veya eş olmasının iş yaşamı etkilerine ilişkin ortak temalar

#### 4.7. Katılımcıların Eğer Evli ise, Eşlerinin Kendilerine Göre Daha Alt ve Üst Pozisyonda Olmasının Etkilerine Yönelik Bulgular

“Yönetici bir kadın eğer evli ise, eşinin kendisine göre daha alt veya daha üst pozisyonda olmasının etkileri ne yönde olmaktadır? Görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?” sorusuna yönelik açıklamalar şu şekildedir;

**(Ky1):** Biz de olumlu geçti bugüne kadar, benim eşim hep destekledi bu konuda, zaten eşimin desteği olmasa şu ana kadar gelemezdim. O süreci zor atlattırdım zaten, koskoca çok büyük bir salonum vardı ve Ödemiş'te tektim ve ben aniden karar verdim, bu iş olmayacak artık gitmiyor deyip karar verdim ve eşim her zaman arkamda durdu.

**(Ky2):** Sonuçta biz insanlar daha doğrusu birbirlerini sevdikleri için bir araya geliyorlar. Bir hayat paylaşıyoruz bunun iki cinsiyet içinde alt ya da üst olması yani konumunu çok etkilediğini düşünmüyorum. Hani şöyle olabilir, iş yoğunluğu fazla olabilir. Burda da eşlerin birbirlerine destek olması gerekiyor. Yani hep erkeğin iş yoğunluğu olacak, ya da o geç mesaiye kalacak, yada o hep yoğun olacakta, kadın evin işini kadın kurtaracak diye bişeyi ben kabul etmiyorum. Eğer ki benim biraz daha fazla işim varsa o zaman çocuklar mesela çocuklu bir evden az önce bahsettik, çocuklar ikimizde çocukları, ben doyuramadıysam karnımı o zaman eşim doyuracak, paylaşacak yani buda paylaşılacak sorun yaratacağını düşünmüyorum yani çok büyük bir kişilik bozukluğu yoksa olacağını zannetmiyorum.

**(Ky5):** O da kişilerin tamamı ile karakteriyle alakalı. Ben yeri geldi konum olarak eşimden üste olduğum dönemlerde oldu. Bazen eşim yükseldiği dönemler, ben çok altta kaldığım dönemlerde oldu ama ikimizde bu konuları dert etmediğimiz için bizde hiçbir problem olmuyor yani.

**(Ky7):** Bu bizim toplumumuzda biraz sıkıntı olabiliyor. Erkekler aslında rahatsız olmuyor gibi görünüyor ama içten içe biraz bir rahatsızlık duyabiliyorlar. Tabi bu kişiden kişiye de değişebiliyor. Benim evlilik hayatımda eşimle böyle bir sıkıntım yok. Ama tabiki biraz kısıtlamalar da olabiliyor. Bizim toplumumuzda bu var.

**(Ky8):** Ben eşimle aynı yerde çalışıyorum. Federasyondaki konumu aslında koordinatör. Benim teknik direktör olmam, kadın futbolu koordinatörü olmamdan zaman zaman dengeleri kurmak durumu olabiliyor. Şöyle bir şey gün var; eşim dünya iyisi,



demokratik bir ev ortamımız var. Çocuğa bakar, beni tolere eder. Ben 18-20 gün kampa gidiyorum ağzını açmaz. Çünkü çok saygı duyuyor işime. Ben onla tanıştığımda da bu işi yapıyordum. Bana kalkıp hiçbir zaman bu işi bırak demedi diyemez de. Çünkü beni öyle gördü , bildi. Buna müsaade etmeyeceğimin çok iyi farkında. Ama yeri geliyor bir yere çıkıyosunuz yöneticilerle konuşurken bir tık daha ben önde olduğum zaman o ortamdaysa onuda onure etmek ya da o egoyu okşamak durumunda kalıyorum.

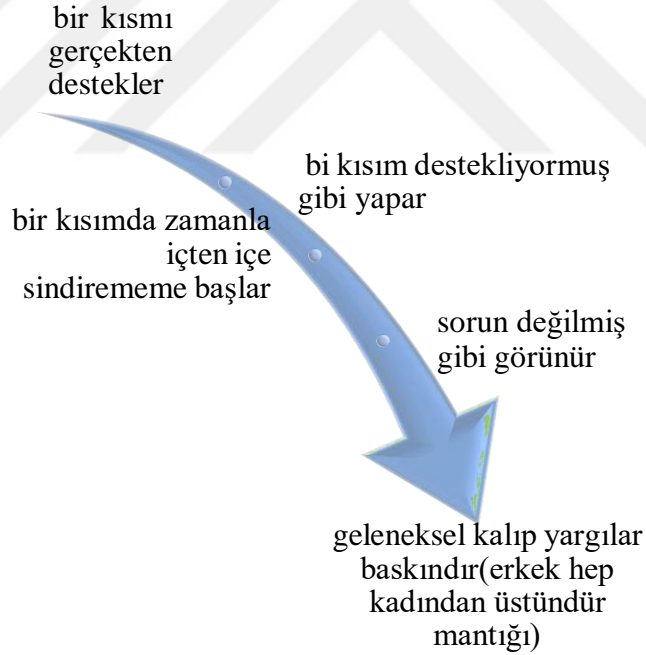
**(Ky9):** Daha çok olumsuz yönde etkileyeceğini düşünüyorum. Hani ne bileyim hani bir erkek bir bayandan biraz daha az maaş aldığı zaman. Doğru anladım dimi soruyu? Bayan daha fazla alıyor. Erkek olarak sıkıntı yaşayacağımı düşünüyorum. Tabi herkes için aynı olur mu bilmiyorum ama büyük ihtimalle bir sıkıntı yaşanacağını düşünüyorum. Hani erkek kendini ezik hisseder yani bu konuda. Genelde öyle bir durum oluyor yani.

**(Ky13):** Kimse az kazanmak istemez. Kimse eşinden de az kazanmak istemez. Ama eşi fazla çalışıyorsa bir yandan memnun olan erkek bir yandan da her ne kadar belli etmese de biraz bunun ezilmesini yaşıyor diye düşünüyorum. Şöyle söyleyeyim; üzülmesin diye masa altından verilen paralar, hesabı tamam hadi sen ödeler, benim kartımla değil tamam hadi senin kartınla alalım oluyor. Sizden ne kadar eşinizin gönlünü çalışsanız da aslında bu da erkeklerin gönlünü kırıyor. “Sen hayırdır?”, “Niye böyle yapıyorsun?”, “Benim param yok mu?”, “Ben veremiyormuyum?”, o durum aslında işi daha çok içinden çıkılmaz hale getiriyor. “Tamam ben vermedim sen niye verdin?”, “-Hani sorun değil tamam ben vereyim. -Hayır ben veririm.”, hani o erkeklik içgüdüleriyle yetemiyorum duygusu aslında erkekleri daha çok yoruyor. Biz her ne kadar onu çaktırmıyoruz gibi görünse de bizim bu çaktırmamaya çalışmamız erkekleri daha çok üzüyor gibime geliyor. Ben şahsen takmıyorum kendi ilişkimde. Az kazansamda üzülmem diye düşünüyorum. Daha da sevirim belki. Ama erkek tarafı belki yaradılış sebebi ile bilemiyorum bunu çok sindiremiyor.

**(Ky15):** İlk etapta etkisi gözlenmiyor aslında ilerleyen süreçte bu da ortaya çıkıyor. Hani sormuştun ya hocam, hani nasıl etkiliyor, işini evini etkiliyormu diye. Sanırım sorunun birtanesi, eğer o boyuta taşırırsak, yani işimizdeki yapmamız gereken durumları eve taşırırsak evde devam edersek çalışmaya, tabiki söylemler değişebiliyor. Destekler pozitif değil de, negatife dönüşebiliyor. Neden hani evde yapıyosun iş yerinde

yapamıyomusun. Ya da özel hayata belki müdahale olarak gelebiliyor erkeklere, eşlere ya da tabiki sonlara doğru bırakabilirseniz ağır geliyor. Yürütemiceksin çünkü, diyorum ya bu birazcıkta kadının şirket işiyle de alakalı, eğer birazcık duygusal sorunları yönetemeyen bir yapıya da sahipseniz çatışmaları sizde fazlasıyla içsel olarak yaşıyorsunuz o da eşe yansıyor. Eşe yansıdığı zamanda da bu sefer bırakmaya yönelik eğilimler başlıyor. Bıraktırılmaya yönelik evet.

**(Ky19):** Eşinin kendisinden daha alt olmasından aslında kendisinden ziyade, erkeğin bunu çok önemli düzeyde soruna dönüştürdüğünü düşünüyorum. Kabullenme dediğimiz gibi erkek egemen bir toplumda erkeğin kendini daha geri bir planda hissetmesi veya onu öyle algılaması önemli düzeyde etkili oluyor. Tabi kadında da bazen alt üst değerlendirmesi olduğunda yöneticilik aslında kadının karakteri üzerinde çok önemli değişmelere sebep olabiliyor, bazen bu olumsuz yönde olabiliyor.



**Şekil 5.** Evli ise eşlerinin kendilerine göre daha alt ve üst pozisyonda olmasının etkilerine yönelik ortak temalar

#### **4.8. Katılımcıların Spor Dünyası İçinde En Etkili Olduğunu Düşündüğü Yönetim ve Liderlik Stillere İlişkin Bulgular**

Katılımcıların “Spor dünyası içinde en etkili olduğunu düşündüğünüz yönetim ve liderlik stilleri hangileridir?” sorusuna verdikleri yanıtlar şu şekildedir;

**(Ky2):** Genellikle şimdi otokratik dediğimiz zaman, onu pek ben açıkçası ne kendim yapabiliyorum, ne de bunu uygulayanlarla iyi anlaşabiliyorum.Çünkü insanların takım çalışmasına inanan bir insanım, o yüzden daha demokratik, daha paylaşımcı bir liderliğin olması, bir yöneticiliğin olması gerektiğini düşünüyorum çünkü liderlik başka bir kavram. Eğerki insanlar, sizin arkanızdan geleceklerse, önce size güvenmeleri lazım. Size güvenmeleri içinde önce siz onlara saygı duymanız, onların iş şartlarına, koşullarını ellerinizden geldiğince önce onlarınkini düzeltmemiz lazım ki o da takım çalışmamıza yansısın, bulunduğumuz kurum yükselebsin. Ama bunu düşünmezde, sadece ben nasıl olsa liderim, yöneticiyim, herkes benim alt kadrom, herkes benim dediğimi yapmak zorunda gibi böyle çok otokratik bir liderlik uygulanırsa, bunun dezavantaj yaratacağını düşünüyorum.

**(Ky3):** Her zaman demokratik olmak. Adil olmaktır bence. O olduktan sonra da devamı da gelir diye düşünüyorum.

**(Ky6):** Katılımcı liderlik bana göre en olumlusudur. Problemi çözer, karar verir, daha çok paydaş yönetimine sahiptir. Takım ruhu özelliği daha baskındır.

**(Ky7):** Bence demokratik bir yapıya sahip olması gerekiyor. Demokratik bir yöntemle, stille, bu spor dünyasında daha ileri götürebileceğimiz düşünüyorum.

**(Ky8):** Ben kendimi demokratik bir lider demeyim de, yol gösterici olduğumu düşünüyorum. Takımdaki en ufaktan, en büyüğe kadar, fikirleri alan ya da ekibin içinde bile, mesela şimdi biz kampa gideceğiz, alt yaş gurubundaki bütün hocalara konu başlıklarını verdim, taktik haricinde hepsinden drill istedim ve yarın saat 12 ye kadar bizim bir bulut sistemimiz var oraya yükleyecekler ve yükledikten sonra ben içinden istediğim şeyleri alıp onları aslında saha da uygulaticam ve bundan haberleri yok. Sürpriz olacak onlara. Bunları yapmamın en büyük nedeni ben A Milli Takım Teknik Direktörüyüm ama onları geliştirmek ve sahanın içine atmakta benim görevim ve drillerini kendileri hazırlıyorlar şuanda ama onların kendileri yapacağından haberleri yok. İnsanlara

fırsat tanımak benim için çok kıymetli bir şey. Hem oyuncuya, hem çalıştığım insanlara, hem de eğitim verdiğim insanlara, bulunduğum ortamda kişinin bir potansiyeli varsa o potansiyeli ben ortaya çıkarmalıyım derdim. Bu açıkçası onun dışında egomu tatmin etmek kendimi çok böyle “vavv”, “süper” ama gibi değilim, ha bazen ama şunu yapıyorum, zamanında gerekli olduğu için yapıyorum, ben bunu sizden istiyorum larım var, ama bu istiyorum tavrından sonra nedenini de açıklıyorum. İstiyorum çünkü hem bu senin gelişimin için hemde ben senden bunu yapabileceğini inanıyorum mesajını veriyorum. O yüzden olabildiğince demokratik bir ortam sağlamaya çalışıyorum.

**(Ky10):** Güzel bir soru. Yani bu soruyu düşünmek lazım. Yani yönetim anlayışından ziyade ben aslında birazcık sanırım lider vasfıyla devam ediyorum yönetim anlayışına. Mümkün olduğu kadar karşımdaki yani bir rehber olmaya çalışıyorum. Aslında kendimi onların yerine koyarak aslında karşımdaki insan eğer benim o olsaydı karşımda nasıl cevap verirse benim hoşuma giderdi diye düşünüyorum. Ona göre bir yol haritası belirliyorum mesela. Esasında burda yine empati giriyor işin içine bence. Tam olarak bir empati, bir iletişim eğitiminde rastlamıştım; empati, gerçekten başınıza gelmeden aslında yapabilmemiz zor bir şey gibi bir değerlendirme yapmıştı o günkü eğitmen. Empati gerçekten böyle bir şey. Bir işi eğer gerçekten bir işle karşılaşmıyorsanız o işle ilgili empati yapabiliyor olmanız biraz zor diye düşünüyorum. Ben bu süreçlerin basamak basamak ilerlediğim için antrönör arkadaşlarımla çalışırken de başımdan geçen olaylarla ilgili değerlendirme yaparken, “A bunu bende yaşamıştım.” diyerek aslında farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaya çalışıyorum. Dolayısıyla hani burada elimden geldiği kadar adaletli olmaya çalışıyorum. Herkese şit oranda durmaya çalışıyorum. Dolayısıyla dediğim gibi yönetiminde tabiki şirket menfaatlerini de düşünerek hareket etmem gerekiyor ama elimden geldiği kadar olabildiğim kadar adaletli olmaya çalışıyorum.

**(Ky15):** Genel anlamda kabul gören demokratik liderlik, dönüştürücü, dönüşümcü liderlik dediğimiz liderlik tipleri biraz daha hakimiyet kazanıyor. Neden? Çünkü herkes işveren, iş gören, açısından baktığımızda veya alt üst ilişkisi açısından baktığımızda, kararlara katılmak istiyor. Çalışanlar yani iş yerinde alınan kararlara katılmak istiyorlar. Saygı duymanın yanında, saygı görmek istiyorlar. Kendi etik değerlerini de iş yerlerine yansıtmak istiyorlar. Yine aynı şekilde hani, liderlik açısından baktığımızda, liderin nasıl olması bekleniyor; kendi ihtiyaçlarından ziyade çalışan ihtiyaçlarına ön planda tutan bir

liderlik tarzı görmek istiyor çalışanlar. Kendilerinin düşünülmesini istiyolar, bu bağlamda dolayısıyla saygı duyulan, güvenilir, koruyan, kollayan, liderlere ihtiyaç duyuyorlar tabi prensib sahibi, tabi tabi yani liderlik, daha ön plana çıkıyor tabi, çünkü yönetici aldığı görevi devam ettiren kişi ama liderlik; yenilik katan, gelişmeye açık, ilerleten, gelişmeleri takip eden kişiler olarak karşımıza çıkıyor.

**(Ky18):** Demokratik lider ve katılımcı liderlik benim öngördüğüm. Daha uygun görüyorum. Yaratıcılığı cesaretlendiren bir ortam yaratmak gerekiyor çünkü, takım üyeleriyle birlikte çalışmak gerekiyor, onların fikirlerini almak gerekiyor. Takım çalışması olarak düşünüyorum.

**(Ky1):** Opsiyonel olmalı, evet kesinlikle.



**Şekil 6.** Spor dünyası içinde etkili olduklarını düşündükleri yönetim ve liderlik stillerine ait ortak temalar

#### 4.9. Katılımcıların Aynı Vakalarda Erkeklerin ve Kadınların Çözüm Yollarının Nasıl Olduğuna İlişkin Bulgular

Katılımcılara “Deneyimleriniz üzerinden bir değerlendirme yaptığımızda, aynı vakalarda kadın ve erkeklerin çözüm yolları nasıl olmaktadır? Açıklayabilir misiniz?” sorusuna verilen yanıtlar şu şekildedir;

**(Ky2):** Kadın ve erkeklerin çözüm yolları. Kadınların çok daha detaycı olduklarını düşünüyorum, ama şöyle bir özeleştiriyorsak da aslında bu yine kadın erkek diye ayırmak istemiyorum, ama bazı insanlar biraz daha pratik, bazıları değil. Sanki erkeklerin yöneticilik kavramı üzerlerine yapışmış gibi tamam mı, bu bir gömlek gibi erkekler bunu giymiş sanki öyle düşünüyorum. Yönetici olmak için birçok aşamadan meşakkatli yollardan geçiyoruz, sonunda oraya ulaştığımızda da bir şeyler yapmak istiyoruz. Her İnsan gibi hatalarımız olabilir. Erkek hata yaptığında, aynı tepkilere maruz kalmazken, kadın çok basit bir hata yaptığında çok büyük tepkilere maruz kalabiliyor. Ben bunu eleştiriyorum. Eğer ki biraz destek olunabilirse, kadınların daha pratik, daha düzenli, daha planlı olduğunu düşünüyorum.

**(Ky3):** Bayanlar; daha ayrıntılı, detaycı, erkekler; daha yüzeysel düşündüğü için ona göre çözüm üretildiğini düşünüyorum.

**(Ky4):** Aslına baktığın zaman, kadın yöneticiler, biraz daha duygusalmiş gibi görünüyorlar. O yüzden hızlı yükselemiyorlar. Erkek yöneticiler biraz daha ketumdur. Kadınlar daha pratik düşünebiliyor erkeklere göre bence. Erkekler her ne kadar bunu kabul etmese de, kadınlar daha pratik. Daha iyi bir beyne sahipler erkeklere göre. Tabi bazı erkeklerde var daha iyi düşünen.

**(Ky5):** Ben şeyden gidiceğim, yani problemleri tartışmalı konularda erkekler daha fevri davranabiliyor. Olay tartışma boyutuna girdiğinde daha içinden çıkılmaz noktalara gelebiliyor. Diyelim bize başvurmuş bir sporcu var veya biza lisans çıkartmaya gelmiş birisi var. Bir yerde bir erkek daha fevri daha kavga boyutuna gelebiliyor. Tabi bu bazı kadınlar için de geçerli ama kadınlar daha naif, daha ılıman ona göre. O yönde kadın yöneticilerin artışı oluyor. Kadın çalışanların artışı oluyor. Düzenli, nizamlı, ince işçilik gerektiren hallerde; dosyalama olsun, evrak takibi olsun, ne biliyim bunun benzeri işlerde kadın çalışanların, yöneticilerin artışı olabiliyor. Erkeklerde dediğim gibi sahada takip

edilmesi gereken bir durum varsa, biraz daha dışarıda koşturalacak durumlar varsa orada onlarda onlar daha başarılı oluyor.

**(Ky6):** Kadınlar hem duygusal hemde pozitif daha farklı düşündüğü için biraz daha kadınların olumlu olduğunu düşünüyorum bakış açılarının. Hem mantıksal hem duygusal özelliğide gelişmiştir. Mantıksal özelliğinin yanında duygusal yönüde ağır basmaktadır.

**(Ky7):** Kadınlar daha pratik. Erkekler daha basit düşünebiliyorlar. Ama kadınlar tüm detaylara inebiliyor bence. Sporculara daha duygusal yaklaşabiliyorlar. Olaylara farklı açıdan görebiliyorlar. Dediğim gibi her yönden daha detaycı ve duygusal yaklaşıyorlar kadınlar.

**(Ky8):** Ben kendim kadın olarak bazen çok fevri olduğumu düşünüyorum çünkü bazen duygularıma geçmişte daha fazlaydı, duygusal anlamda karar verdiğim çok şeyler oluyordu şimdi deneyim kazandıkça, duygudan çok biraz daha padişahlar bunu çok yaparmış, uykuya yatma dedikleri, üstüne yatma; çok önemli bir karar verecekleri zaman mutlaka gece, o fikri alırlarmış vezirlerden bütün fikirleri, üstüne yatarlarmış.o gece düşünürlermiş Sabah zinde bir şeyle karar verirlermiş fikirle, zinde bir karar verirlermiş. Hani irade gücünün en yüksek olduğu anı seçerlermiş. Şimdi be ona evrildim. Çok ciddi bir karar vereceksem kimseyle çok fazla diyalog kurmadan gece yatıp sabah irade gücümün en yüksek olduğu o temiz zihinle, karar vermeye çalışıyorum. Erkekler bence biz kadınlardan daha az düşünüp, zaten benim dediğim doğrudur gibi bi yollarının olduğunu düşünüyorum. Biz kadınlar daha detaycı, minimalde neler olabileceğini daha iyi kestirmeye çalışıp bin tane şeyi düşünebiliyoruz. Erkekler se geçmişten gelen bir takım deneyimlere ve rol modelleri onların çok fazla erkekler çaktırmadan aslında belirledikleri rol ve modellere göre kalıp alıyorlar çünkü onların önünde de bir yönetici vardı ve erkekti doğal olarak ta onu doğru yaptıklarını alıp kendilerine göre yontmaları daha kolay. Biz kadın yöneticilerinse gerçekten iyi bir rol model yoksa kadın olarak ya da iyi bir erkek yönetici ile çok muhatap olamadıysanız kendi yolunuzu belirlemek zorunda kalıyorsunuz ve hata yapmamak için en ince detaya kadar kurguluyorsunuz herşeyi.

**(Ky9):** Tabikide. Bayanlar biraz daha geniş açıyla bakabiliyor olaya. Bir erkek daha dar açıyla bakabiliyor genellemeye vurursak. Daha duygusal davranıyoruz.

**(Ky10):** Ya burda aslında kadın erkek diye ayırmaktan ziyade kişinin aslında kişisel özellikleriyle alakalı bir durum bence. Bazen erkekler gerçekten çok daha sakin ve yön verici, lider ve yönetici vasfına çok sahip olabilen gerçekten çok güzel bir yol haritası çizebilen arkadaşlarımız oluyor. Ama kadın olmanın şöyle bir artısı var bence; bir çok olayın, bir çok olayla karşılaştığımızda aynı anda bir çok şeyi aynı anda yapabiliyoruz gibi oluyor. Bu bizim yaratılışımızla alakalı bence. Erkeklerde daha çok bir işe kanalize olduysa o işte başarılı olmayı tercih ediyorlar gibi oluyor. Ama kadınlarda sanki bir aynı anda bir çok işi organize edebilme yeteneğine sahibiz diye düşünüyorum.

**(Ky12):** Erkek yöneticiler daha düz yaklaşır. Direk çözüm odaklı yaklaşır ama biz çözümün doğuracağı sonuçları da düşünürüz. Biz bunu çözeceğiz ama bunu çözdüğümüz takdirde ne gibi bir avantaj yada dezavantajlar doğacak. Biz kadınlar biraz daha detaycı ve hassas annelik duygusununda verdiği o duyguyla biraz daha sezgisel içgüdüyle bence biraz daha detaycı ve daha sağlıklı sağlam kararlar verebiliriz. Erkekler daha düz, daha olması gereken, daha kitabi bilgilerle hareket eder.

**(Ky15):** Kadın ve erkeklerin çözüm noktaları şöyle söyleyim erkekler; olayı zamanlama açısından olayı anında çözüm üretmek istiyorlar. Kadınlarda biraz daha üzerinde düşünüp zamana yayarak daha net sonuçlar ortaya koymak istiyorlar. Erkekler bu anlamda biraz daha aceleci, kadınlar biraz daha sonuç odaklı çalışıyorlar bence. Bu anlamda farklılıklar var. Onun dışında ne söyleyebilirim bununla ilgili olay düşünmeye çalışıyorum yaşadığım bir olay varmi diye de onu düşünmeye çalışıyorum bi taraftan. Ama çok heralde kurum itibarıyla çok fazla vaka ile karşılaşmıyorum yada yaptığımız iş anlamıyla üniversitede çok fazla karşılaşmıyoruz. Ama dediğim gibi kadınların empati kurabilme yeteneği birazcık daha fazla erkelerden karşısındakinin yerine koyup kendilerini bu anlamda onun gibi hissedip düşünebiliyorlar ve çözümleri aslında daha sonuç veren daha kalıcı çözümler oluyor ama erkekler birazcık daha görevi yerine getirmek için hareket ettikleri için kararlar sonraki süreçte de değişebiliyor diye düşünüyorum ben. Kadınların verdiği kararlar yaklaşımlar daha kalıcı ama erkeklerin ki daha geçici sonra yinelik gerektiren tekrar yenilenmesi gereken kararlar oluyor.

**(Ky16):** Kadın daha detaylara takılıyor, daha duygusal düşünüyor ama erkekler çok düz bir mantıktalar iş konusunda daha düz bakıyor yani çözüme odaklanıyor. Kadın ne



yapabilirime biraz daha odaklanıyor yani bu sorunu nasıl çözebilirim ve bu sorunu daha nasıl iyileştirebilirim kısmında. Erkeklerin ise sorunu çözüme odaklandığını düşünüyorum.

**(Ky19):** Erkeklerin çözüm üzerindeki durumları çok daha dar bakışlı, direkt kadınlar çok daha ayrıntılı daha geniş bakabiliyor, daha uzun vadeli çözümler üretebiliyor. Bence kadın ve erkek arasındaki en büyük fark bu. Onlar daha hızlı daha kısa vadeli çözümler daha hızlı çözüme ulaşma yöntemini kullanıyor, kadın daha geniş çaplı daha kalıcı çözümler üzerinde durduğu için çözme süresi karmaşası varmış gibi görünebiliyor; ama uzun vadeli çözümler bence çok daha iyi.

**(Ky20):** Kadınlar biraz daha çok esnek oluyorlar çözüm yollarında ve detaycı oluyorlar. Erkekler biraz daha kalıp yargılarla ve dümdüz bakabiliyorlar olaya. Biz kadınlar biraz duygusallık katabiliyoruz da erkeklerin çözüm yolları biraz daha mantıklı olarak sonuca ulaşıyorlar. Erkekler daha mantıksal, kadınlar işyaşamında da, benim gözlemlediğim gördüğüm kadarıyla, kendimden de bildiğim kadarıyla biz biraz daha duygusal yaklaşıyoruz erkeklere nazaran. Biz daha hümanistiz. Öyle söyleyeyim.



**Şekil 7.** Aynı vakalarda kadın ve erkeklerin çözüm yollarına ilişkin ortak temalar

#### **4.10. Katılımcıların Spor Dünyası İçerisinde Yer Bulmasında Toplumun Kültürel Dokusunun Etkilerine Yönelik Bulgular**

“Kadının spor dünyası içerisinde yer bulmasında toplumun kültürel dokusu belirleyici bir rol oynamakta mıdır?” sorusuna katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir;

**(Ky1):** Kesinlikle ve kesinlikle. Hele ki biz küçük yerde yaşıyoruz bunu tamamen yaşıyoruz zaten. Kadını evden çıkarıp o gün ortamından çıkarmak çok zordu şu ana kadar.

**(Ky5):** Tabiki her alanda olduğu gibi maalesef yani. Tamam sporda çalışma açısından kadınlar destek olabilir gibi düşünülebilir ama sporda, spor yöneticiliği denince herkesin ilk aklına erkek geliyor. Yani bir mesela vergi dairesi, tapu dairesinde kadın da yönetici olabilir masabaşı memur diye düşünülüyor. Ama spor diyince maalesef ilk önce erkek akla geliyor toplumdan dolayı.

**(Ky5):** Yani şu günümüzde, doğuda bilemiyorum ama batıda artık aile etmeni çok etkili değil. Artık kız çocuklarımızı da aileler sporda olsun her aşamada olsun destekliyor. Sporcu kimliği olarak, sporcu olarak kızlara da çok engel olduğu düşünmüyorum artık. Belli bölgeler, belli branşlar veya belli seviyeler hariç. Yine bölge farklılığı diyebilirim buna. Doğu batı farkı ve sporcu aşamasında değil de ondan sonraki hayatında belki. İlk okulda, ortaokulda, lise babası çocuğu spor yaparken destekleyebilir ama belki “Ben bir yandanda çalışma istemiyorum. Sporcu olarak devam etmek istiyorum.” dediğinde belki o alanda engel olabilir yani destek olmayabilir.

**(Ky6):** Kesinlikle oynamaktadır. Erkek egemen bir toplumda yaşadığımız için kadınların yöneticilik kısmının biraz daha bastırıldığı bir toplumdayız. Kurumumuzda daha yeni yeni kendine yer edinmeye çalışıyor kadınlar yönetim anlamında.

**(Ky7):** Evet. En büyük rollerden birisi bence toplumdur. Toplum genelde erkek egemenliği üzerinde. Ama bu son yıllarda biraz daha değişmekte. Özellikle spor hayatında spor yöneticilerinde kadınların da var olduğunu artık kabul etmeye başladılar.

**(Ky8):** Evet yani kesinlikle bence çok önemli bir rol oynuyor çünkü toplum sizi şekillendiriyor. Ben bütün derslerde de şunu anlatıyorum kız çocuğu doğduğunda kız çocuğunun eline bebek veriyoruz dimi kapacak veriyoruz. Kıza diyoruz ki sen bu çocuğu büyüt ona yemek yap. Ütü masası alıyosun çocuğa ütü yap diyosun. Erkeğe ne veriyosun;

at,araba,silah sonrada diyosun ki bak bunun kız tarfi da gelecek diyosun oğlum sen erkeksin göster abilere diyosun .Toplum zaten çocuğu zaten doğar doğmaz şekillendiriyor. Hele ki bizim toplumumuz çok ciddi bir şekilde erkek ve kız çocuğu ayrımını yapıp ona göre kültürel bir gelişme gösterdiği için, bu spor yapan ya da spora yönlendireceğimiz çocuklarda da çok etkili olduğunu düşünüyorum. Benim rahmetli dedem hocaydı, babam hacı, ben bu işe ilk başladığım zaman kimseye sormadım ama ailem saoğlsun çok destek oldu. Ama benim akrabalarım ki yakın akrabalarım ya kız başına 30 tane erkeğin karşısına nasıl çıkarsın ne yapmaya çalışıyorsun sen dediler. Daha sonra ne oldu benim ailem o kişilerle görüşmemeye başladı, bu bir tavırdı. Bu yüzden toplum sizi ne olacağınızı aslında toplum belirliyor. Ben 34 yaşında evlendim. 34 üne kadar evde kaldın, hadi evlen hadi evlen. Evlendim, hadi çocuk yap çocuk yap. Çocuğu yaptım, hadi ikinci çocuğu yap...ya kardeşim bir durun ya hiçmi durulmuyor. Hani ama toplum şunu hiçbir zaman için demiyor, ya bu kız çocukları spor yapmalı kardeşim kendi fiziksel ve zihinsel gelişimlerini spor yoluyla tamamlayacaklar demiyor çünkü bulunduğumuz çevre ve toplum buna alışkın değil. Bu alışkanlığı bizler ve bizim çocuklarımız tamamlayacaklar diye umut ediyorum.

**(Ky10):** Tabiki. Tabiki çok önemli bence. Ama bu algı son yıllarda özellikle kadınların kendini eğitimle ilgili daha iyi yetiştirdiğini ve özellikle dijital çağda kendilerini daha iyi ifade edebildiklerini düşünüyorum. Artık böyle bir farkındalık var bence kadınlarda çok iyi yöneticilik ve lider vasfına sahipler diye düşünüyorum.

**(Ky11):** Daha çok erkekler şöyle; benim üyelerim şunu derdi bana; sen spora gidiyorsun diye gözün açıldı. Bir daha spora gitme gibi şeyler duyuyordum. Kadının daha çok eve koymak istiyorlar. “Sen ev kadını ol.” “Sen çocuklarına anne ol” gibi. Daha çok bu durumlarla karşılaşmışım ben.

**(Ky12):** Kesinlikle. Büyük şehirdeki spora bakış açısıyla taşradaki spora bakış açısı farklı. İstanbuldaki Sportif faaliyetlere ayrılan bütçe ile taşraya ayrılan bütçe bile farklı oluyor. Ama sevindiğim şey şu ben şuan Urfadayım, burada spor adına gerçekten çok çok güzel faaliyetler var. Buradaki bir belediyenin 1.lig takımı var, Urfaspor futbol takımında hareketli bir yapıya sahip başarılı yada başarısız. Beni etkileyen şey, burda bir köy okulunun Atatürk barajı üzerinde kano yapması. Bu kültürel hareketlilik Urfa büyüdükçe,

biraz üniversiteyle biraz büyükşehir olmasıyla biraz dışarıdan gelen spordaki sosyal hareketlilik arttıkça bu genişleme var ama tabiki diğer taşrularla kıyaslanamaz. Kadının hala sporda yer alamaz mantığı taşralarda devam ediyor.

**(Ky17):** Kesinlikle oynar. Ben ilkokuldan beri spor yapıyorum. Çok takım arkadaşım vardır hentbol oynadım. Şort giyiyoruz diye annesinin, babasının, ailesinin izin vermediğini bilirim. Çok arkadaşım vardır. Biz bölgesel lige giderdik. Şampiyon olduğumuz ilde bir sonraki gruba geçmek için. İl dışına göndermediklerini bilirim erkek bir hocayla, bir yere göndermediklerini bilirim. “Kadın hoca var mı?” diye sorduklarını bilirim. Voleybol oynayacağız bunun taytı çok dar dediklerini bilirim. Yani spor dünyası geleneğe, örfe, adete çok şey yapmıyor. Aileler bunun etkisi altında kalıyor. “O onu görür ne der?” Bu bunu görür ne der?”, bizde çok olduğu için; kızların tayt giymeleri, şort giymeleri, yani en basitinden kıyafeti bile sorun olurken, bir kadının spor dünyasında olması çok şey yapılmıyor. Geçenler de de bu olmuştu; “Kadına basketbolu yakıştıramıyorum.” diyenler. “Kadın sadece voleybol oynamalı”, “Sadece uzaktan kibar kibar”. Bence kadın eline basketbol topunu alıp, erkekler le de maç yapmalı. Bir spor programında bunun söylenmesi zaten çok acıydı. Yani benim de kızım var. Ben inatla onu spora itiyorum. Çünkü onun gelişimi için bunun çok iyi bir yol olduğunu biliyorum. Diyolog yolu için çok iyi bir yol olduğunu biliyorum. Problem çözmesi için, insanlarla diyolog içinde olması için takım sporu yapması gerekliliğini biliyorum. Keşke herkes bunu bilse. Ama kültürel açıdan maalesef başka bir ile gönderme, sporda giydiği kıyafet, evinde bile yanyana otururken, maçı izlerken bile kadın erkek ayrıldığını biliyoruz yaşadığımız ülkede. Yani bu ortamda bir kadın yönetici, ya insanları da düşünce açısından çok yargılamak istemem ama bir kadın yönetici her aileye biraz cesaret veriyor. O takımın içinde bir kadının olduğunu bilmek. Kızını biraz da ona emanet edebilmek önemli.

**(Ky15):** Tabi, çünkü toplumda yerleşen yargılar var yani kalıp yargılar. Olumsuz tutumlar yaşanmışlıklardan dolayı öne çıkan olumsuz tutumlar. Burda da tabi önyargı ve olumsuz tutumlar ayrımın yapılması gerekir. Yaşayışlar sonucunda olumsuz tutumlar oluşuyor. Önyargılar olayı hiç bilmeden, görmeden, duymadan toplumumuzun gidişatı çerçevesinde baktığımızda da incelmeler, kopmalar, zayıflamalar var kadına bakış açısından güçlü olmamız gereken ama maalesef sosyal medyanında etkisiyle ikinci planda tutulan bir baskılama söz konusu buda her meslek grubuna yansıyor sadece spora değilde

her meslek grubunda erkek egemenliği hakim kılınması çalışılıyor belki işe alımlar da kadro açılımlarında bur da da nasıl soyleyelim kadınların soruyu tekrar alabilirmiyim dağıttım biraz galiba evet kültürel doku anladım anladım evet orda kalmıştık Şimdi burda da kadın hep ikinci plan ikinci bir meta gözüyle değerlendirildiğinde okda spor içerisinde özellikle yer bulması çok fazla olmuyor hani spor biraz daha hareket gerektiren uygulama gerektiren bir branş olduğu için bu biraz da erkeklere belki yakıştırılıyor. Peşinden koşulması gereken çok durağan olmayan bir alan belki de hani durağanlık gerektiren masa başı bir iş olsa belkide stabil bir iş olsa çok fazla değer yargı ları etkilemiyecektir ama uygulama gereği alan gereği hareket gerektirdiği için ve toplum içerisindeki rolunuz sizin kadın, anne, eş yönünde olduğu için ya da daha çok eve yönelik eylemlerde bulunmamız gerektiği için bu hareketliliği toplum kabul etmiyor diye düşünüyorum.

**(Ky17):** Kesinlikle oynamaktadır. Türkiye toplumu için kadının yönetici, hem sporla beraber yönetici olması bu zamana kadar büyük engellerden aşılarak gelindiğini düşünüyorum ben. Çünkü Türkiye toplumunda bir kalıp var; kadın, evde oturmalı. Önceden olan bir kalıp bu. Ama kadınlar bu yargıyı, kalıbı yıktılar.

**(Ky18):** Tabiki oynamaktadır. Ataerkil bir toplumda yaşıyoruz çünkü, yüzyıllardır bu böyle geldi. Kadının birçok meslek grubunda hakettiği yerde olmadığını düşünüyorum. Ama yavaş yavaş kadınların yeteneklerini, tecrübelerini, bilgilerinin kıymetini anlayacak insanlar, bende o günleri inşallah görürüm.

**(Ky20):** Kesinlikle hocam. Benim ğretmenlik yaptığım yıllardan size örnek vereyim. Benim bir çok öğrencim, yetenekli kız ğrenci. Ailelerinin izin vermediğinden dolayı hiçbir Şekilde sportif aktivitelere katılmadı. Ben hiçbir takıma ğrenci alamadım. Şöyle söyleyeyim; ben bayan takımı ıkartamadım. Anlata biliyormuyum? Benim bulunduğum bölgede bu konuda çok katılar, hiç esneklikleri yok. Çok bi kalıp yargıları var maalesef. Burada biz onları kıramıyoruz. Bir yere kadar gidebiliyoruz. Zaten benim bulunduğum bölgede hocam çok afedersin, çok acı bir Şey ama çocuklar 15-16 yaşına geldiği zaman kız çocuklar maalesef evlendiriliyor. Sporcu gemilerini, sporcu geleceklerini bir tarafa bırakın, hani çok nadir çıkar. Ama ben ona denk geledim daha. Bizim bölgemiz bu konuda katı hocam maalesef. Bayan sporcum yoktu benim. Çok

yetenekli öğrenci dediğimiz vardı ama ailelerden izin alamadığımız için hiçbir şekilde katkı sağlayamadık bu konuda.



**Şekil 8.** Spor dünyası içerisinde yer bulmasında toplumun kültürel dokusunun etkilerine ilişkin ortak temalar

#### **4.11. Katılımcıların Spor Dünyasında İstedikleri Yere Gelmelerini Destekleyen ve Engelleyen Etmenlere İlişkin Bulgular**

“Spor dünyasında kadınların istedikleri yere gelmelerini destekleyen ve engelleyen etmenlerin neler olabileceğini düşünüyorsunuz?” sorusunun yanıtları aşağıdaki gibidir;

**(Ky1):** En büyük şey kendimizi geliştirmiyoruz. Kültürel faktörler.

**(Ky2):** Öncelikle bir kere aileden başlıyorlar hocam. Eğer ki aile yeterince destek veremiyorsa bir kere çocuğun bu yeteneği varsa da, daha genç kızlık döneminde bu olay kapanıyor. Eğer ki buna aile değer verirse destek verirse ve arkasında durursa Milli takıma kadar yükselen çok gerçekten sosyal durumu işte maddi durumu çok iyi olmayan öğrencilerimi biliyorum. Anne baba desteği ile milli takımda şu anda bayrağımızı göndere yükseltiyorlar, bizde gurur duyuyoruz, ama eğer ki o aileler destekleyemeydi o

çocuklar şimdi oralarda olamayacaklardı. Köstekleyen de yine aile, çocuğun giydiği müsabaka şortundan tutunda, saçını bağladığı tokaya kadar da karışan yine çevre sosyal çevre onun için arkadaşlar, sosyal çevre, aile bunlar çift taraflı destekleyebilir de köstekleyebilir de. İkisi de yapan zaten bu çevre eğitimde çok önemli tabii ki sonra Beden eğitimi öğretmenleri geliyor bu ikna durumunda ailelere anlatabilme durumunda sporun kötü bir şey olmadığını kitlelere açıklayabilme durumunda o zaman devreye tabi farklı kurumlarda giriyor.

**(Ky3):** Genelde çevre. İnsanların ilk başta kendine güvenmesi gerekiyor yapmak için. Tek aile ve çevre olarak değil önce kendileri bunu başaracağını hissettirdikten sonra önünde hiçbir engel duramaz diye düşünüyorum.

**(Ky6):** Beni destekleyen ailem var, yakın çevrem var, birebir destekçim eşim var. Fakat destek olmayan yada engel olan diyebiliriz, erkek yöneticiler var, mesela onun bir üstüne çıkmaya kalksan, kadından mı emir alıcam? mantığı var. Kadın yöneticilerin onlardan birazda yükselip biraz daha üst kademeye çıkması, bir kadından emir almak yada bir kadın tarafından yönetilmek işlerine gelmediği için bu konuda pek destekçi görmüyorum açıkcası hatta engel olunuyor kadın amir yada yönetici olmaz mantığı olduğu için.

**(Ky8):** Ailem destek oldu aile çok önemli bir kriter 1,2.si bulunduğunuz çevre. Bulduğunuz çevrede eğer böyle rol modeller görebiliyorsanız ya da sizin o rol model olabileceğine inanan insanlar çevriliyse etrafınızda ki benim burda en önemli bana model olan ve hayatımı şekillendiren kişi Ersun Yenal dır ki bu benim için çok büyük şans. Çünkü o bana söyledi sen bu işi yapabilirsin, bunun üstüne gitmelisin bak ben seni yetiştireceğim diyen kişi o dur ama benim için çok kıymetli bir rol modeldi daha sonra Oguz hocayla yollarımız kesişti Oğuz Çetin le milli takım kısmını Oğuz Çetinle yürüttüm. ben çok şanslıyım şanslı olan kişiyim hiç yollarımız çakışmasaydı hiçbir zaman böyle rol ve model ve böyle bir meslek tercih etmeyecektim. Dezavantajı da erkek egemen bir spor branşında yer almak istiyorsanız en büyük baskıyı kadın erkek diye hiç kimseyi ayırmıyorum, toplumsal baskı, yapamazsın! Bu erkeklerin işi! bırak elinin hamuruyla dedikleri kısma geliyorsun ve sürekli ya yapabiliyordum sorularının cevabını kendi içsel dünyanızda da vermeye çalışıyorsunuz. En büyük dezavantaj bence bu.

**(Ky10):** Aslında artık çok düşünmüyorum. Eğer kişi kendini gerçekten kişisel olarak yetiştirdiyse artık kadın erkek ayrımının çok fazla toplumda yer almadığını ve bu önyargıların kırıldığını düşünüyorum. Özellikle mesela spor dünyasına bakarsak çok iyi sporcuların açıkcası çok iyi annelerden çıktığını daha doğrusu sporla yetişmiş annelerin sportif çocuklar yetiştirme, olimpiyatalara kadar uzanan hikayelerini görüyorum. Açıkcası bu önyargıların artık toplumda kırıldığını düşünüyorum.

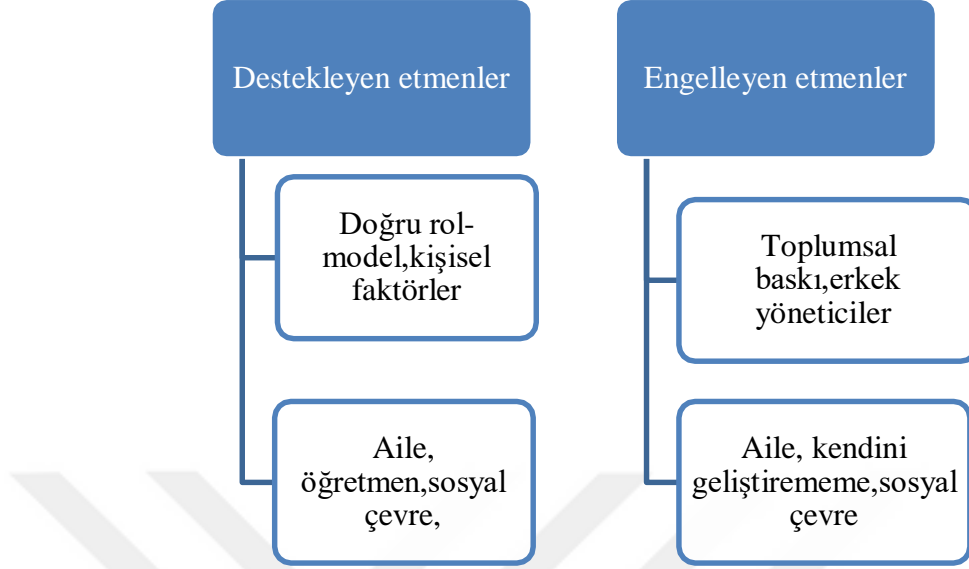
**(Ky11):** Spor dünyasında kadınlar sosyal oluyor. Bazı şeylerin farkına varıyor. Daha çok birşeyler yapmak istiyor. Birbirleriyle sadece kadınlar bir araya toplandığı zaman orada iyi bir şey varsa o da yapmak istiyor. Ya da orda onu teşvik edebiliyor kadın çalıştığı zaman. Bende yapabilirim diye düşünüyor.

**(Ky13):** Bizde şu var; “Çocuğu mu var? O gelemmez. O zaman biz başka birine bakalım.” O en büyük etken. “Evli mi? Kocasını sorun çıkarır. Bunu almalıyım da başkasını alalım.” Bu girdiğimiz her ortamda önümüze çıkar. Nasıl erkeklerde “Askerliğini yap gel” engeli var? Bizde de hep evliliğimiz öne sürülür, bize hep çocuğumuz öne sürülür, bize yetişmeyeceğimiz söylenir, bize işin içinden çıkılamıyacağı söylenir. Ama biz çok şükür hepsini halledebiliyoruz gibime geliyor.

**(Ky17):** Kadınların bu duruma gelmesini destekleyen tabiki yine de bir kadın, destekleyen unsurlardan birisi kadın, aile, ekonomik özgürlük, en önemlisi de özgüven. Bir bayan için özgüven olmalı diyorum ve bunun için de çalışmak, yönetici yada öğretmen olarak gereki diye düşünüyorum. Engelleyen faktörler ise aile, çevre...Aile çok önemli benim için. Aile denilince tabiki toplumun kültürel yapısı.

**(Ky20):** İl başta aile geliyor benim gördüğüm kadarıyla. Aile izin vermediği zaman çocuk zaten ilkokul, ortaokulda spora ilgi duyamıyor. Dolayısıyla öğretmenlerin de çok etkisi var. Doğru öğretmen doğru eğitimle karşılaşmak çok önemli. Ama ilk etapta aile ve sosyal çevre. Aileyi geçtikten sonra benim yaşadığım coğrafyada çocuk sosyal çevre ve arkadaşlara takılıyor.





**Şekil 9.** Spor dünyasında istedikleri yere gelmelerini destekleyen ve engelleyen etkilere ilişkin ortak temalar

#### **4.12. Katılımcıların Çalışma Ortamlarının Mevcut Fiziksel İmkanları, Kadınların Gereksinim ve Güçlüklerini Dikkate Alarak Düzenlenip, Düzenlenmediğine Yönelik Bulgular**

Katılımcılara “Çalışma ortamınızda mevcut fiziksel imkanların kadınların gereksinimleri ve güçlüklerini dikkate alınarak düzenlendiğini söyleyebilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

**(Ky2):** Söyleyebilirim evet çünkü zaten var olan bir düzenin içerisindeyim ve şöyle de bir şey var bu kişi ile alakalı yani olmayan bir düzen varsa da oldururuz hocam.

**(Ky3):** Tamamen değil. Yani var ama daha da iyileştirebileceğini düşünüyorum çalışma olarak.

**(Ky4):** Hayır maalesef. Kadınların değil bence hiç kimsenin gereksinimlerini karşılamıyor. Keşke olsaydı ama şu an değişiyor bazı şeyler.

**(Ky5):** Yoo. O açıdan problem yok. İş yerimizde kadınları zorlayıcı, amirlerimiz olsun, çalışma ortamımız olsun fiziksel bir zorluluk yok.

**(Ky6):** Pek düzenlendiğini düşünmüyorum. Çünkü mesela süt emzirmek için emzirme odası yok. Bunun gibi kadınların biraz daha desteklenmesini, biraz daha onlara ayrımcılık yapılmasını en azından ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini düşünüyorum.

**(Ky7):** Yeni yeni diyelim. Çok fazla kadınlara yönelik bir uygulamanın olduğunu düşünmüyorum. Ama bu ister kadın yöneticiler, kadın sporcular ne kadar çoğalır, toplum bunu ne kadar kabul ederse düzenlemelerin de düzeleceğini düşünüyorum.

**(Ky8):** Ben kendi çalışma ortamımda söyleyebilirim. Ama mesela ben süperligde çalışırken ayrı bir soyunma odası yoktu benim için erkek hocalar giyiniyordu onlar çıkıyordu ondan sonra ben giriyordum.en sonunda çözümü şöyle bulmuştuk bizim vestel manısa da özellikle bir tane oda ayarladılar bana ben soyunma odasında değil verilen odada üzerimi değiştiriyordum işte duşumu muşumu hep orda alıp,ondan sonra gidiyordum ama onlarda çok haklı çünkü o zamana kadar hiç kadın antrenörle çalışmamışlar doğal olarak ta o fiziksel şartları oluşturmamışlardı ama şimdi federasyonumuzda gerçekten ona çok dikkat edilerek bir takım şeyler yapılmaya çalışılıyor.

**(Ky9):** Evet. Hiçbir problem yok.

**(Ky12):** Hayır. Çalıştığım kurumu ben hiç ortaya katmıyım çünkü ben haliliyeye bağlı en uzak köydeyim. Zaten bunu kıyaslayamam ama gördüğüm kadarıyla bu bizim toplumun hiçbir dalda hiçbir kulvarda kadına yönelik bu tarz şeyler yok. Sadece birkaç yıldır süt izinleri, esnek mesailer biraz daha önemsenmeye başladı. Ama onun haricinde kadın hocalarımız için tek ayırım wc'ler.

**(Ky14):** Yani söyleyemem ama kadınlarda uyum sağlıyor o ortamlara mecburen yani süt izini ne ayrılmış olan bir yönetici için iş yerinde emzirme alanı yok mesela

**(Ky15):** Yani evet şöyle söyleyeyim bütün hocalarımız dediğim gibi erkek egemen bir fakultede çalışıyoruz ama iki öğretim üyesiyiz kadın olarak odalarımız ayrı bu anlamda bir imkan verildi bize erkek hocalarımız iki kişi bir arada durabiliyoken bizim odalarımız ayrı çalışmalarımızı daha kolay yapabiliyoruz öğrencilerimizle özel iletişimi daha rahat sağlayabiliyoruz sorunlara daha iyi çözüm üretebiliyoruz bu anlamda daha rahat hareket ediyoruz.

**(Ky16):** Evet. Tamamen kadınlara özel bir alan işlettiğim için tamamen kadınlara özel düzenlemiştim.

**(Ky17):** Hayır. Tabiki kadınlar baz alınarak yapılmıyor bu fiziksel ortam. Genellikle erkeklere göre hazırlanıyor. Türkiye şartlarında öyle. Umarım bundan sonra kadınlar da düşünülür hazırlanırken.

**(Ky18):** Söyleyemem. Maalesef söyleyemem, böyle bir şey yok çünkü.

**(Ky19):** Hayır kesinlikle. Kurumlarda, alanlarda en büyük belirginlik bence şuna bakılarak net olarak belirlenebilir, çoğu zaman her erkek wc'sinin (tuvaletinin) yanında bir kadın wc'si (tuvaletinin) bulamazsınız. On tane yapılmışsa üç tanesi kadına ayrılmıştır. Dışarıdaki alan maalesef ki kadına göre ayarlanmamış.

**(Ky20):** Kesinlikle söyleyemem hocam. Maalesef hayır



**Şekil 10.** Çalışma ortamının mevcut fiziksel imkanların kadınların gereksinim ve güçlüklerini dikkate alarak düzenlenip, düzenlenmediğine ilişkin ortak temalar

#### **4.13. Katılımcıların Yazılı Olmamasına Karşın Çalıştıkları Kurumlarda Cinsiyete Yönelik Değişiklikler İçeren Uygulamalar ya da Seçimler Olup Olmadığına Dair Bulgular**

Katılımcılara “Yazılı olmamasına karşın çalıştığınız kurumda cinsiyete bağlı değişiklikler içeren uygulamalar yada seçimler olduğunu düşünüyor musunuz? Bu konudaki görüşlerinizi açıklayabilir misiniz?” sorusunu ilettik aldığımız cevaplar aşağıdaki gibidir;

**(Ky1):** Hayır kesinlikle hayır düşünmüyorum.

**(Ky4):** Yazılı tabiki değil tabiki erkeklerin bizim kurumumuzda daha fazla ön plana çıktığını ve daha çok tabiki terfi etmeleri söz konusuydu. Ama şimdi bu yeni dönemde maalesef değil çok güzel bir şey önünü açtılar kadınların. Kadın yöneticiyi daha çok önemsiyorlar. Cinsiyet eşitsizliğinden en başında da bahsetmiştim tamamen onunla alakalı tabiki ama dediğim gibi kadınların da bu konuda daha özverili çalışmaları gerektiğini düşünüyorum özellikle bizim kurumda. Zaten biz özveriyle çalışıyoruz. Elimizden geleni yapıyoruz ama eksikleri var bence. Kadın çalışanlardan bahsediyorum.

**(Ky6):** Kesinlikle düşünüyorum. Kadınlar yönetici vasfına sahip olmadıklarını düşündükleri için, amir, yönetim kısmında mesela bir üst kademeye çıktığımızda yada daha üst kademeye çıktığımızda kadın değilde genel olarak yüzde doksan, yüzde doksanbeş erkek yönetici olduğunu görüyoruz. Kadınların biraz daha yönetim kısmında artması gerekmektedir.

**(Ky10):** Valla eskiden sorduğunuzda bu soruyu evet kadınlara karşı bir önyargı vardı. Özellikle yönetici olarak yönetici olarak. Bu da tamamen işte kadın olmanın ayrımcılığıydı. Ama artık ben özellikle son bir 5-6 yıldır bunu aştığımızı düşünüyorum. Ve bu engellerin yavaş yavaş ortadan kalktığını düşünüyorum.

**(Ky11):** Erkekler genelde cinsiyetçi bakıyorlar. Daha çok erkeklerle iş yapmak istiyorlar. Kadın bilmez, kadın anlamaz diye direk erkekle yapmak istiyorlar.

**(Ky15):** Zaten benim bölüm başkanlığım dan sonra bırakmamdan sonra yine bölüm başkanımız bayan oldu. Bu Yani biz destekleniyoruz. Bayanların yönetimde daha çok olması isteniyor bu anlamda da anlamda bayanlar her zaman destekleniyor. üstlerimizde bizi bu konuda destekliyorlar.

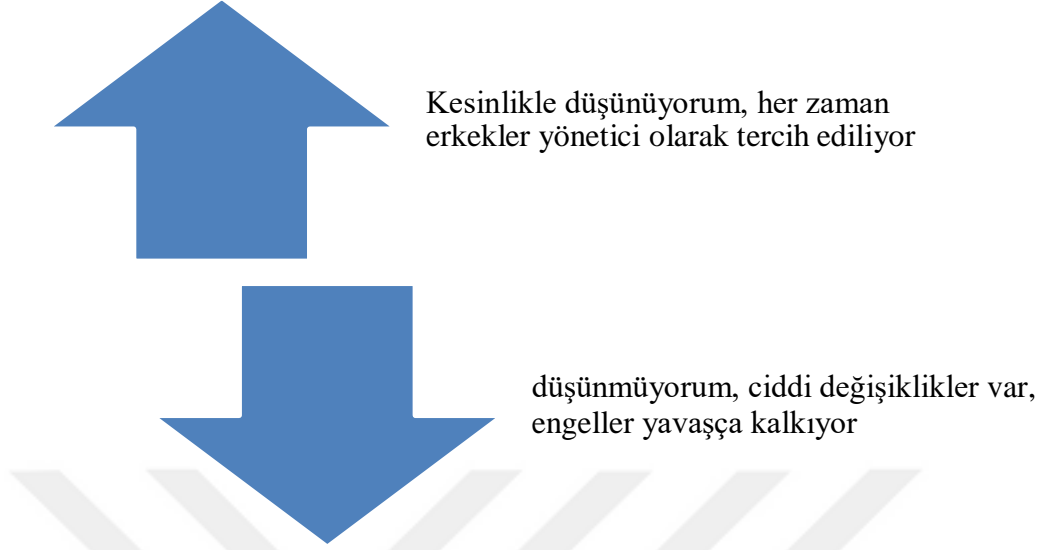
**(Ky17):** Genellikle iş yerlerinde yönetici olarak erkek tercih ediliyor. Bayan heralde daha pasif mi görülüyor bilemiyorum ama evet erkek yöneticiler daha ön planda. Gene dediğim gibi toplumün bu önyargısı. Toplumun kalıplarının kırılmaması diyorum. Zamanla da kadınların kalıbı kıracağına inanıyorum. Ama zamanla.

**(Ky18):** Düşünmüyorum. Baktığımızda benim çalıştığım kurumda bütün yük en üstten en alta kadar kadın çalışanların üzerinde büyük bir emek var, erkek çalışanlarla

karşılaştırdığımda bunu gözlemliyorum. Erkek oldukları için yönetici olarak çalıştırılmaları ve kadın oldukları için alt işlerin verilmesi durumu çalıştığım kurumda maalesef var. Ufak bir değişiklik var son bir, birbuçuk senedir, biraz daha yukarıya yükseltirken mevkileri, kadınların sayısı artmaya başladı yönetici olarak, bu beni mutlu ediyor ama istenilen sayıda değil bence.

**(Ky19):** Düşünüyorum. Baktığınızda benim çalıştığım kurumda bütün yük en üstten en alta kadar kadın çalışanların üzerinde büyük bir emek var, erkek çalışanlarla karşılaştırdığımda bunu gözlemliyorum. Erkek oldukları için yönetici olarak çalıştırılmaları ve kadın oldukları için alt işlerin verilmesi durumu çalıştığım kurumda maalesef var. Ufak bir değişiklik var son bir, birbuçuk senedir, biraz daha yukarıya yükseltirken mevkileri, kadınların sayısı artmaya başladı yönetici olarak, bu beni mutlu ediyor ama istenilen sayıda değil bence.

**(Ky20):** Evet. Düşünüyorum. En basitinden çalıştığımız coğrafyada daha önceden de belirttiğim gibi idarecilerimiz hemcinsleri ile, karşı cinsle çalışmayı çok istemiyorlar. Bimiyorum aile yapılarından da kaynaklanabilir. Aralarındaki iletişimden de kaynaklanabilir. Hep bir öteleme hissediyorsunuz. “Sen yapamazsın.” Bunu bize tam olarak söylemiyorlar da davranışlardan “ senin yetersizmişsin hissini veriyorlar. “Ben yaparım.” “En iyisini ben bilirim.” Şeklinde devam eden bir süreç var. Ezilmeye çalışılıyor bayanlar, kadınlar.



**Şekil 11.** Yazılı olmamasına karşın çalıştıkları kurumda cinsiyete bağlı değişiklikler içeren uygulamalar olup, olmadığına ilişkin ortak temalar

#### **4.14. Katılımcıların Kadınların İş Güvenvesini Ele Alan Yasal Düzenlemelerle İlgili Düşüncelerine Ait Bulgular**

Katılımcılara “Kadınların iş güvencesini ele alan yasal düzenlemelerle ilgili düşünceniz nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir;

**(Ky2):**Daha iyileştirilebilir diye düşünüyorum. Özellikle süt iznidir, doğum iznidir, doğum öncesi, doğum sonrası yaşadığımız için biliyorum daha da düzenlenebilir, çünkü biz de ayrıca vatana millete evlat yetiştirmeye çalışıyoruz. Aynı zamanda da görevimizi layıkıyla yapmaya çalışıyoruz. Hem evdeyim hem işte annelik çok daha meşakkatli. Babalık da tabii ki meşakkatli ayırım yapmak istemiyorum, ama belli bir yaşa kadar o çocuğun size bağımlılığı olduğu için mecburen beslemek zorunda olduğunuz için bu konuda biraz daha iyileştirme yapılabilir diye düşünüyorum açıkçası daha esnek olabilir insanlar.

**(Ky6):** Biraz daha olumlu olması gerekiyor. Mesela doğum izninden sonra dönüşünde aynı pozisyonunu koruyabilecekmiyim, düşecekmiyim gibi korkuların yaşanmaması gerekiyor, yada evlilik izinleri gibi izinlerde verilen hakların dönüşünde

aynı yerini koruyabilmesi gerekiyor mesela ama pozisyon değişikliği yapılabiliyor, evlendikten sonra işine adapte olamıyor mantığı olabiliyor.

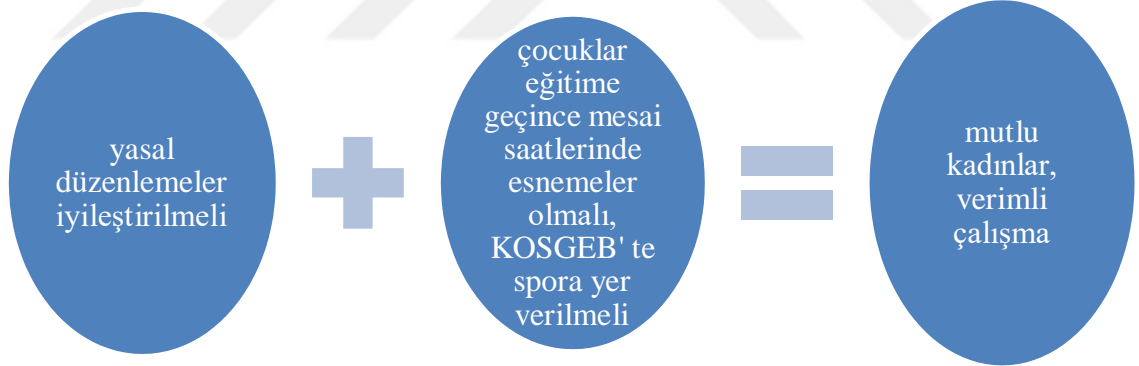
**(Ky10):** Yani yasal düzenlemelerle ilgili bence güzel ilerliyor Türkiye. Özellikle çalışan annelerle ilgili son zamanlarda yapılan uygulamaları çok yerinde ve doğru buluyorum. Ancak çocuk sahibi olduktan sonra belki çocukların özbakımlarıyla ilgili devletin birazcık daha dokunulması gereken yani gerçekleştirilmesi gereken en azından onların eğitim düzeyleri ile ilgili kadınlara biraz daha farklı ve fazla destek yapılabilir diye düşünüyorum. Çünkü görüyoruz gündelik hayatta bile şu anda pandemiyle ilgili bir süreçteyiz. Belki bir çoğu işe gidemiyor kadınların. Çocuklar da okula gidemiyorlar. Ama bunu planlarlarken o çocukların tüm gün evde olması ile ilgili ya da bakımlarıyla ilgili sorumluluğu genelde anneler üstleniyor. Dolayısıyla devlet politikası olarak bunun okulların yaygınlaşması ve özellikle işte 0-5 yaş grubundaki çocukların eğitimleri ile ilgili daha fazla destek verilirse eğer kadınların iş hayatlarına daha olumlu yansıtacağını düşünüyorum.

**(Ky13):** 16 hafta izin var. Çocuğunu doğurdun. Doğurdun, emzirdin. Emzirdin, işini hallet gel. Bizim tek yasal düzenlememiz bu. Onun dışında ne yaptın? Ne ettin? Kimsenin çok umrunda değil. Ben öyle düşünüyorum. İki tane çocuğum var. Doğumdan önce 8hafta, doğumdan sonra 8 hafta bir izin var. Doğru mudur hocam? Bunun dışında, “Senin çocuğun hasta mı?” diyen soran yok. “Senin çocuğun emzirdin mi?” “Ek gıdaya geçti mi?” diye soran yok. Çocuk en az 6. Ayında ek gıdaya geçiyor. Öncesinde ben bilmiyorum ki 8 hafta iznini kullanır. Herkes son raddeye o 3 haftalık zaman kadar hepimiz çalıştık. Yani ben yasal kanunun doğurna, anneye, emziren anneye yalnızca kadın olan birini çok kolladığını düşünmüyorum açıkcası .

**(Ky14):** Kadınların iş güvencesi bu kısmi çalışma yeni çıktı.son bu yasa da çıktı sanırım güzel bir uygulama benim çocuk doğurduğum zamanda yoktu olsaydı belki kullanırdım işte çocuk 6 yaşına gelene kadar kısmi çalışma hakkının verilmesi güzel bir düzenleme . süt izini ile de alakalı da eskiden birleştirilip kullanılabilirdi artık birleştirilip kullanılamıyor. Yani evet bir takım yasal düzenlemeler yapıldı,daha da yapılabilir mi yani evet çalışan anneler için yardımcı olunabilir.

**(Ky18):** Kesinlikle yeterli değil. Çünkü kadın anne, kadının sorumlu olduğu birçok alan var sadece işyeriyle bitmiyor sorumlulukları, örneğin; bir kadının çocuğu oluyor doğum iznine gidiyor, fakat geldikten sonra çocuğuna bakabilecek bir yardım yok. Kreş, anaokulu, bakıcı vs. kadınlar bunlardada uğraşüyor iş hayatının dışında doğum yaptıktan sonra, bu ve bunu gibi eksiklikler çok fazla.

**(Ky19):** Benim en çok önemseydiğim kısım bu. Zaten biz toplum olarak bahsediyoruz ama toplumunda bunu benimsemesi için kadınların önce yasal olarak haklarının yasalaşması lazım. Hakları yasalaştığı zaman toplumda kabul görmesi tabikide çok daha hızlı olacaktır. Çalışan anne hakları çok çok kötü düzeyde bence, çalışan kadın hakları, çok çok kötü düzeyde, yani kadınların aile, çevre veya diğer sorumluluk diğer rollerine göre çalışma şartları, güvenceleri kesinlikle çok yetersiz. Bunların kanunlaştırılması gerekiyor. Kanunlaştırılmadığı sürece zaten toplum buna göre şekillenemez şekillenmez.



**Şekil 12.** Kadınların iş güvencesini ele alan yasal düzenlemelerle ilgili düşüncelerine ait ortak temalar

#### **4.15. Katılımcıların Evlilik, Gebelik ve Doğum Benzeri Gerekçelerle İşten Çıkarılma ya da Ayrılmak Zorunda Bırakılmasına İlişkin Durumlara Ait Bulgular**

Katılımcılara “Kadınların evlilik, gebelik ve doğum benzeri gerekçelerle işten çıkartılma ya da ayrılmak zorunda bırakılmasına ilişkin durumlar hakkında neler düşünüyorsunuz?”



Böyle bir duruma tanıklığınız oldumu, varsa açar mısınız?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir;

**(Ky1):** Tabii kesinlikle bıraktırmak zorunda kalıyorlar mecburen, çünkü İşin sürekliliği açısından Hele hele Özel sektörde kesinlikle bıraktırılıyor. Ya bir bahane uyduruluyor ya da başka bir şekilde bıraktırılması sağlanıyor. Başka şekilde oldu, ama hamilelik konusunda olmadı, ama bırakan arkadaşlarımız oldu evet.

**(Ky6):** Kurumumuzda olmadı ama yakın çevremde oldu. Evlilik sebebiyle yeterince performans gösteremez düşüncesiyle evlilik akabinde işten ayrılması oldu. Bu olumlu birşey değil tabiki. İş hayatını etkilememesi gerektiğini düşünüyorum.

**(Ky7):** Evet oldu. Özel sektörde çalıştığım dönemlerde hamile olduğundan dolayı işten çıkarılma durumuna tanık olmuştum. Ve dediğim gibi bu yasal hak ve zorunluluklar yani yasal haklar olmadığı için de kadınların korunmadığını veya işten çıkarılmasa bile kadına bazı zorlamalar zorluklar önüne konduğunda işten çıkarılmasa bile kendi işten ayrılmak zorunda kaldığı durumlar da oluyor.

**(Ky9):** Yok. Bizde hiç öyle bir şey olmadı.

**(Ky12):** Böyle bir duruma tanıklığım oldu. Sözleşmeli olarak birlikte atandığımız arkadaşım adaylığımız kalktıktan sonra hamile kaldı, doğum yaptı, Diyarbakır Kulüp'ta olan görev yerine daha çocuğu 3,5 aylıktı. Gidilmesi, gelinmesi, katılması oraya başlayış yapmasına dair ciddi mobinglere maruz kaldı. Aslında çok rahat tolöre edilebilir. Bulunduğu yerin stratejik konumunu diyim bu nasıl adlandırılır bilmiyorum ama o baskıcı tutum hissettiriliyor.

**(Ky13):** Yasa bunu koruyor. Bu dönemde bir kadını işten çıkaramazsın diyor. Ama öyle durumlar varki bildiğim duyduğum. Sonuna kadar bu mobbing, baskı yapılıyor. Durum şu raddeye getiriliyor. Sen bilirsin. İster gel ister gelme. Bizde durum bu. Şimdi işveren çalışanına bunu yaparsa hele hele hamile birine yaparsa kadın ne yapabilir? Ya ağlaya ağlaya işe gidecek ya da istifa edecek. Hani iki seçenek arasında bırakıyorlar. Evet kanunen sen korunuyorsun belki ama sen şunu demek zorunda kalıyorsun; “Tamam ya istifa ediyorum, bırakıyorum.” Yani dolayısı ile bunun çok bir koruma olduğunu düşünmüyorum.

**(Ky14):** Yani bizim kurumumuzda böyle bir durum olmadı. Ama olan yerleri de biliyoruz.ama bu sebepten dolayı yönetici olarak atanacak kişilerin atanmaması için sebeptir. Niye çünkü onu yönetici yaptık ama o şimdi doğum izinine çıkacak kısmı çalışacak dolayısıyla çok verimli olmayacak diye yapılmama sebeplerinden bir tanesi olduğunu düşünüyorum. Evet bizim kurumumuzda yok. Yani amir olduğu için döndüğünde işten çıkarılma yok. gebelik ve doğum izini uzun sürdüğü için ama pasivize edilme durumu var mı var pasif görevlere atılıp o zaten yok diyip protokte yollarla tutulabiliyor.

**(Ky19):** Tabikide. Yasal olmadığı için yasal güvencelerle çok iyi bir konuma getirilmediği için özellikle özel sektörde bu uygulamalar işten çıkarmalar veya kadınların çocuktan, hamilelikten, evlilikten, çok karşılaştığı çok çok önemli durumlar oluyor. Çoğu kişi hamilelik sürecinde veya doğum sonrası süreçlerinde iş güvencesinin olmamasından dolayı, bunu çok erteleyip veya hiç düşünmeyebiliyor veya işten ayrılmayı evde o süreci geçirmeyi göze alarak çocuk düşünebiliyor. Bunlar tabiki çok önemli etkenler, ve kadınlar açısından çok eksik kaldığımız noktalar.

Böyle bir uygulamaya şahit olmadık

- Kamu da böyle bir durum söz konusu değil

bu tarz uygulamalara şahit olduk

- özel sektörde bu tarz uygulamalar söz konusu

**Şekil 13.** Evlilik, gebelik ve doğum benzeri gerekçelerle işten çıkartılma yada ayrılmak zorunda bırakılmasına ilişkin durumlara ait ortak temalar

#### **4.16. Katılımcıların Yöneticilerin Birlikte Çalışacakları Yardımcıları ya da Astlarını Seçerken Cinsiyet Faktörü Etkilimidir Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Katılımcılara “Size göre, yöneticilerin birlikte çalışacakları yardımcıları ya da astlarını seçerken, cinsiyet faktörü etkili olmakta mıdır, neden?” sorusunu ilettik alınan cevaplar aşağıdaki gibidir;

**(Ky2):** Zaman zaman evet etkili olmakta ama insanlar gerçekten eğer ki birtakım olacaklarsa, eğer ki bu kişi de başta liderse öncelikli iyi çalışabileceği, iyi anlaşabileceği insanları tercih ediyor. Genellikle böyle oluyor, ama ben şöyle düşünüyorum; birisi ile iyi anlaşamayabilirsin ama o anda o departmanın başına olabilecek en iyi kişi, oysa o kişi ise o zaman onun getirilmesi lazım. Yani; orada yine profesyonel davranılması lazım. Fakat biraz Ahbap - Çavuş ilişkisi olduğunu düşünüyorum.

**(Ky4):** Bana göre evet etkili olmaktadır. Mesela erkek yöneticilerin kimlerle daha rahat çalışabileceklerine göre verdiklerini düşünüyorum. Erkek yöneticiler erkek yöneticilerle daha iyi çalışabildiğini düşünüyor ama kadın yöneticiler hiçbir zaman kadın bir yöneticiyle çalışmayı uygun bulmuyor hiçbir zaman. Çünkü dedimya kadınların arasında hep bir anlaşmazlık uyuşmazlık oluyor. Yani ben kendi şahsım adına da kadın yöneticiyle çalışmak bir üssüm olarak belki daha zor gelecektir bana diye düşünüyorum. Bir erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ederim, ediyorum. Oyüzden de kadınların işte yöneticilikteki sayıları oldukça az. Her ne kadar son yıllarda artış gösterse de az.

**(Ky6):** Evet olmaktadır ama olmaması gerekiyor bence. Çünkü iş yeterliliği varmı? bence buna bakılması gerekiyor. Erkek yada kadın olarak değil liyakate, iş yeterliliği, becerisi varmı? buna bakılması gerekiyor.

**(Ky7):** Evet. Neden? Çünkü erkekler daha rahat çalışma ortamı, çalışma arkadaşı seçerek, daha rahat bir ortamda çalışmak istedikleri için genelde erkek yardımcıları yada erkek yöneticileri tercih ediyor. Çünkü bir bayanın yanında çok rahat Hareket edilmiyor veya konuşamıyor.

**(Ky10):** Hayır. Artık değil bence. Tamamen yine bireysel kişisel özellikleri ile ön plana çıkabiliyorsa ve erkeklerle birlikte girdiği işlerde de kadınların eğer bir farkındıkları oluşmuşsa ve kendini yetiştirmişse bence artık bir fark yok. Ki son zamanlarda kamuda çalışmama rağmen son günlerde kendi şirketimle ilgili üst müdürlüklerde çalışan şu anda

bir çok yöneticim kadın ve gerçekten bununla büyük gurur duyuyorum. Ve destekleyen herkese de teşekkür ediyorum bu konuda.

**(Ky11):** Evet. Bunu sanırım erkekler direttiği için kadınlar böyle tercih edebiliyor. Erkeklerin cinsiyetçi bakış açısından dolayı kadınlar kadımla çalışmayı seçiyor yada istiyor.

**(Ky12):** Kurumda olmadığı gibi. Kişinin kendi yeterliliği, mesleki yeterliliği, bacroundu, başarabilir, becerebilir Bence olmamalı. Liyakat denilen olay bence önemli, bizim ülkemizde ne yazıkki hiçbir, becerisi, önsezisi bunlara bakılıp aslında yardımcılık yada yöneticilik kadrolarına gelen insanlar değerlendirilip oraya yerleştirilmeli ama sanırım böyle bir durum yok. Ne yazıkki buna bakılıyor.

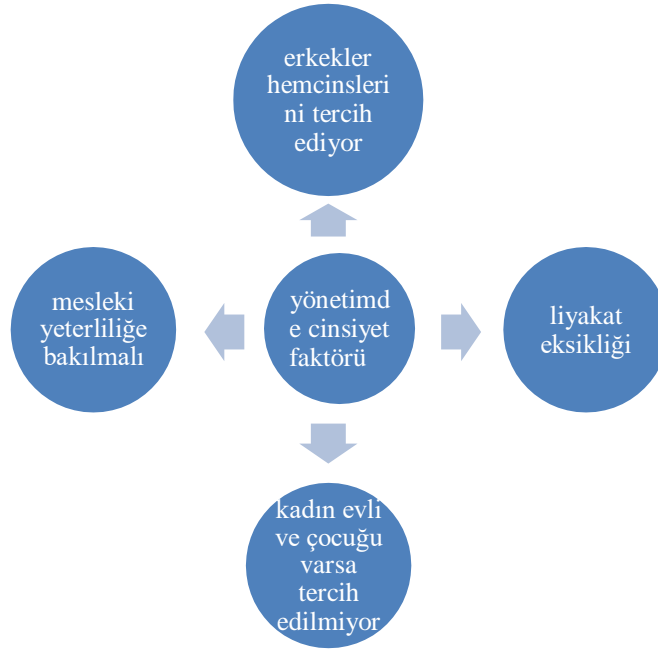
**(Ky13):** Kesinlikle oluyor. Konu hep aynı yere geliyor. Eğer evliyse bir kadın, hele hele çocuğu varsa, diyorlar ki; “He, biz birbaşkasına bakalım.” Hep bu bir bağ olarak, bir ayakbağı olarak görülüyor. Bir kadın olarak bu sorun olarak görülüyor. Çünkü evli ise eve gitmesi gerek. Kocasını izin vermeyecek. Belki toplantı olacak eşi ona izin vermeyecek. İzin vermeyen de eş, işte seni engelleyen de bir erkek. Evdede erkek izin vermiyor. İşte de patron erkek ise izin vermiyor. Yani her yerde bir erkek baskısı, bir erkek egemenliği var. Bir de mesela plates stüdyosuyuz. Kapıdan içeri giren; “Hııı, siz mi varsınız?” diyor. Karşısında erkek bekliyor. Hani orda bu işi yapan bir erkek olmalı düşüncesi var. Neden? Biz 3 kadınız ve çok iyi çalışıyoruz. “Neden bir erkek arıyorsun?” diyoruz. Yani “Bu işi erkek yapar.”, “Burada bir yönetici varsa o erkektir.” Yada karşısına iyi bir pozisyonda bir kadın çıktığı zaman, “Aaa, kadımmış!” Evet kadın. Ne var bunda? Niye bu yadırganıyor. Sende bir kadınsın. Ama sonra diyorki; “ Ay nasıl sevindim 3 kadının burada olmasına.” Ama erkek aradı senin gözün ilk geldiğinde. Onu da yadırgamıyorum. Çünkü buna alıştırmışız biz. Bir erkek yapar. Bunu erkek kullanır o halleder. Hayır. Benden asla daha iyi yapacağına düşünmüyorum bir erkeğin hiçbir işi. Belki fiziksel bir güç gerekirse, belki bir ihtimal.

**(Ky15):** Yani iki türlü bu bazı erkek yöneticiler kadınlarla çalışmak istiyor bazı kadın yöneticiler erkeklerle çalışmak istiyor. Bu bence kişisel kaynaklardan söz konusu yani sizin kişiliğinizle alakalı bir durum diye düşünüyorum yani neyle alakalı olabilir iş disiplini ile alakalı bir durum söz konusu olabilir ama sizin kişiliğiniz eğer işinizi doğru

yapmanız yönünde etik değerleriniz işinizi doğru yapmanız yönünde ise çok fazla cinsiyet ayrımı söz konusu olmuyor aslında ama hani iş mesleki etik anlamında sapkınlığınız varsa sapmalarınız var sa kadın ondan böyle oluyor deniyor belkide ya da erkek olsa şöyle olurdu kadın olsa böyle olurdu bence ona yükleme yapılıyor sadece bence tamamen o alt üst ilişkisi kişisel faktörlere dayanıyor ama olumsuz durumlarda ya zaten kadın ya zaten hemcinsim diyip bence yükleme yapılıyor sadece yansıtma yapılıyor yani gerçek değil bence.

**(Ky16):** Evet. Genelde etkili olduğunu düşünüyorum. Genelde kadın yöneticiler kadın asistan tercih ediyorlar. Erkek yöneticilerde kadın asistan tercih ediyorlar bence biraz kadının düzenleyici karakterinin etken olduğunu düşünüyorum.

**(Ky20):** Olmaktadır. Ama olmamalıdır. Benim bulunduğum bölgede dediğim gibi yöneticilerin yüzde doksan – doksan beşi erkek zaten. Erkeklerle çalışmak istiyorlar. Bayanlarla bir şekilde çalışmak istemiyorlar zaten. Nasıl bir düşünce yapısıyla bunu gerçekleştiriyorlar bilmiyorum ama benim gözlemlediğim kadarıyla hemcinsleriyle çalışmak istiyorlar buradaki yöneticiler fazlasıyla.



**Şekil 14.** Yöneticilerin birlikte çalışacakları yardımcılarını ya da asistalarını seçerken cinsiyet faktörü etkilidir görüşlerine ilişkin ortak temalar

#### **4.17. Katılımcıların Sporda Kadın Yöneticiliğine Bakış Açısı ile İlgili Eklemeyi Düşündüğü Durumlara İlişkin Bulgular**

Katılımcılara “Sporda kadın yöneticiliğine bakış açısı ile ilgili eklemeyi düşündüğünüz durumlar var mı?” sorusuna yönelik yanıtlar aşağıdaki gibidir;

**(Ky1):** Bence yaşa bakmadan bütün kadınların bu sektöre girmesi sağlanmalı. Hele hele ileriki yaşlarda bizim biliyorsunuz Osteoporoz diyeyim, kemik erimesi diyeyim. Kesinlikle girmeli kadınlar. Emekli olup da kesinlikle çekilmemeli. Yöneticiliğine devam etsinler, yani. Bence şu anda mesela; ben bir hamur vardı işte suyunu koydum, hamurunu koydum, ununu koydum, artık mayasını koydum, tamamen kıvama geldim ve ben karşımdaki insanın ne olduğunu anlayabiliyorum. Asıl şu anda verimli olacağım benim emekliliğime 3 yıl kaldı. Bu 3 yıl sonra tekrar oturur muyum? Allah izin verirse oturmam herhalde çünkü asıl verimli dönemim ama benim tatmam gereken zaman geldi zaten.

**(Ky2):** Sporda kadın yöneticiliği ile ilgili daha yeni işte milli takımların başına bir kadın yönetici geldi diye biliyorum. Yani kadınların her alanda kendisini hak ettiği değeri görmesini arzu ediyorum. Kadın yöneticilerin yönetici olmak isteyen kadınların daha doğrusu sayısının artmasını arzu ediyorum ve bunun bir numaralı destekçisi olabilirim. Her zaman her durumda, hani biz zaman zaman diyoruz ya; kadın kadının halinden anlar ama yani bir taraftan da birbirimizi aşağı çekmesek her şey çok daha güzel olacak ama maalesef bu durumda söz konusu ama bu değişecek. Ben öyle inanıyorum. Hocam zamanla erkekler kadın yönetici görmeye alışacaklar. Ya da bir kadın yöneticiden emir almalarının onların gururunu incitmediğini öğrenecekler. Bunun bir iş olduğunun farkına varacaklar diye düşünüyorum.

**(Ky3):** Çalışma saatleri ile alakalı, sorumluluklarım sadece iş olmadığı, tabi insanlar işini severek yapmalı herkes sevdiği işi yapmalı. Ama bazı durumlarda mecbur kalmak zorundasınız. Sorumluluklarınız işten ziyade evde de devam ettiği için çocuklar sonuçta işin içine girdiği zaman sadece kendini düşünmek zorunda değil evi de düşünmek zorunda kaldığımız için bir şekilde bırakmak zorundakalıyorsunuz.

**(Ky4):** Yok. Daha fazla rol almaları için mücadele etmelerini isterim mesela kadınların. Daha fazla kendilerini geliştirsinler. Daha fazla işin içine girmeye çalışsınlar. Erkeklerin yapabileceği her şeyin fazlasını kadınların yapabileceğine inanıyorum.

Geliştirmek için ellerinden gelenin fazlasını yapsınlar ki sayıcada çok fazlalar artık. Spor yapan kadın sayısı eski yıllara göre çok çok arttı son yıllarda. Yönetim noktalarına da gelebilmeleri çok daha kolay artık. Biraz daha çalışmak lazım. Erkeklerin önüne geçmek mücadele etmeliler. Anaçlığı artık bir kenara bırakmalılar. Yoksa erkekler her zaman daha fazla yükselmeye devam edecekler.

**(Ky5):** Sporda da olsun diğer devlet kurumlarında da olsun kadın yöneticilerin gerçekten sayısının artması gerekiyor. Hem toplumun içindeki kadın vasfının yükseltilmesi için hem de bence devlet dairelerinin veya spor kurumlarının işleyişine de bu güzel yönde katılım sağlayacak yani bir zarar değil, kadın yönetici sayısı artarsa hem kurum olarak hem tesis olarak her şekilde artı olur diye düşünüyorum.

**(Ky6):** Kadın yöneticilerin biraz daha artmasını temenni ediyoruz. Daha bakış açısı pozitif olduğunu, bayanların daha anaç olup daha yönlendirici olduğunu düşünüyorum. Bu sebepten dolayı bayan yöneticilerin daha fazla olmasını temenni ediyorum.

**(Ky7):** Şöyle diyeyim; kadınlar gün geçtikçe sporda, spor hayatında, yöneticilikte, her zaman daha ileriye doğru gideceğini düşünüyorum ve bununda tabii çevre faktöründe, ailenin de idarenin de veya yönetiminde kadınları daha çok desteklemesi gerektiğini düşünüyorum.

**(Ky8):** Benim sadece ekleyeceğim şey şu; kadınların daha farklı açılarla bakabileceğini düşünüyorum. Hem spor ortamında yada hani alanda çalışırlarsa çalışsınlar çok farkındalıkları daha yüksek erkeklerden. Hep duygusal derler kadınlara ama bence duygu olamadanda işi sevmek sahip çıkmanın çok olabileceğini düşünmüyorum. Hani duygu olmasa robotlardan hiçbir farkımız kalmayacak. Yöneticilerin, ya da kadın yönetici olmak isteyen kişilerin ay duygusal davranmamalıym erkekler rol model almak ya da örnek almamalarını gerektiğini düşünüyorum. Kadın yada erkek diye bir şey yok. İyi yönetici, iyi lider, işini iyi yapan insan vardır diye düşünüyorum. Hani o kadınlar daha iyi yönetici, erkekler yok daha iyi yönetici, kadın daha iyi çalışır, erkek daha iyi çalışır diye bir şey yok. İyi çalışan, iyi insan, iyi rol modeller vardır benim görüşüm. İşini kim iyi yapıyorsa hakkıyla da onun orda olması gerektiğini düşünüyorum. Ama bunun bir cinsiyete, hani masaya meze diyoruz ya cinsiyetinde bu tarz şeylere meze olmasını bir kaçış noktası olduğunu düşünüyorum.

**(Ky9):** Yok. Bayanların tabiki olmasını isteriz.

**(Ky10):** Evet yine dediğim gibi aslında çocukla ilgili, annelikle ilgili süreçlerde özellikle çalışma saatleri ile ilgili, çünkü mesai harcıyor çok fazla, aileden daha çok iş yeri ile zaman geçiriyoruz. Dolayısıyla çocukların yönetimi ile ilgili biraz daha destek olursa eğer kadınların işe kanalize olmasının daha kolay olacağını düşünüyorum.

**(Ky11):** Genelde yaşadığım yerde spor salonları çok az yada karışık olduğu için gidilemiyor. Biraz daha kadınlara özel birşeylerin yapılması sadece kadının oluşturacağı alanlarda gidebileceği yerler olmalı. Biraz daha kadınlara yönelik imkanlar sağlanırsa kadın yönetici sayısı artış gösterebilir. İmkanlar doğrultusunda olabilir. Öyle düşünüyorum. Biraz daha kadınlara imkan verilirse daha farklı şeyler olabilir.

**(Ky12):** Aslında bu karşılaştığımız taraflarda alakalı. Mesela A şehrine gidiyorsunuz orda kulübüyle, çocuklarıyla çok güzel senin kadın olman getiri sağlayabiliyor ama B şehrine gittiğinde bambaşka çok afedersiniz eksik etek derler, hani ne işin var senin bu oğlanları aldın, 20 tane çocukla ne işin var burda der gibi bakarak, ben sana hangi odayı vereyim? nereyi vereyim? Yani bana vereceğin 5 tane 10 tane oda ben çocuklarımı bir şekilde yatırıyorum. Aslında bu karşıdaki kişinin spora nasıl baktığıyla alakalı bir şey. Bazı yerlerde çok rahat alakalı ilgili bir şekilde tutumla karşılaşıırken, başka bir tarafta ciddi anlamda ötekileştirilip, irdelenip, yadırganmış bir bakışla karşılaşılabiliyorsunuz. Aslında spor ülkemizde yeni yeni hareketlenmeye başlıyor. Bu manada kadın yada erkek, kadın yöneticilere bir tık daha önemsenmesinden yanayım. Dediğim gibi içgüdüsel ve sezgisel duyularımız bizde erkeklere göre bir tık daha önde. Bu ciddi anlamda çocukların maç esnasında yada antrenmandaki motivasyonunada etki ediyor, çocukların birlikteliğine, o takım ruhuna, o Fairplay ruhuna, herşeye etki ediyor. O yüzden erkeklerinde bir tık bu manada dışıl yönleriyle hareket etmelerine dair eğitimler yada buna benzer seminerlere tabi tutulup, yöneticilerin liyakatle bakılması gerektiğini düşünüyorum.

**(Ky13):** Aynı şey. Spor da erkek egemen bir dünya. Hep futbol izliyoruz. Varımız çoğumuz futbol. Bir tek; erkek, erkek futbolcu, basketbol izlersin erkek ligi öndedir. Voleybol izlersin erkek ligi biraz geride kalır çünkü hanımları izlemek daha zevklidir voleybolda. Öyle düşünürler. Daha estetik buluyorlar ya. Biz hep estetik de iyiyiz. Ama sporda bir kadın yönetici çok zor. Niye? Hangi kulübün başkanı kadın? Siyasette bile bir



bakanı kadın seçmek olay oluyor, alkışlanıyor. “Oooo, kadın bakan,ooo...” Yani biz niye eşit değiliz. Hiçbir yerde eşit olamıyoruz, spor yöneticiliğinde de eşit olamıyoruz. Niye? Bu da bir erkek işi oluyor tırnak içinde.

**(Ky14):** Yani yok sadece cinsiyet ayrımını yöneticilikte terfi almaya engel olması ile ilgili memnuniyetsizliğim var.bunun olmaması gerekir ama maalesef oluyor. Bu konuda sıkıntı yaşıyoruz ve yaşadıkta ben iş hayatımda da yaşadım bunu.

**(Ky15):** Yani yok şöyle söyleyim tabi kadınların bu alanda olmasını daha çok istiyoruz yani öğrencilerimizi de biz aynı şekile bu alanda ilerlemesini eğitimler almasını okul dışı eğitimlerde almasını istiyoruz ve bu alanlara kaymalarını öneriyoruz idarecilik pozisyonunda da işveren pozisyonunda olmalarını zaten destekliyoruz istiyoruz çünkü kadını anlayacak tek kişi yine kadın erkeklerde anlıyorlar bazen karşı cinsi daha rahat anlıyomuş gibi görünse de kadını en iyi anlayan yine kadın o yüzden toplumsal kabulu sağlamak kabul görürlülüğü sağlamak toplumun o algısını değiştirmek kültürel algıyı değiştirmek bu sayede olur ama bu kısa vadede olacak bir durum değil sanırım geçmişten itibaren kadınların spor alanlarına alınmamasından başlayan süreçler zamanla aşılmış yani milattan öncesi yıllara dayanıyor bunun tarihi zamanla aşılmış süreçler bu yaygınlaşmayı genişlemeyi bizler görürmüyük bilmiyorum ama eminim gelecek kuşakta kadınların yükümlülüğü, ağırlığı, egemenliği daha çok olacak ve olmalı diye düşünüyorum.

**(Ky16):** Kadınlara özel bir alanda olduğunda bence çok güzel ama öbür türlü çok daha zor ve yorucu olduğunu düşünüyorum.

**(Ky17):** Sporda kadın yöneticiliğine bakış açısı dediğim gibi ilk önce kadına bakış açısının değişmesi gerekiyor. Kadına güven duyulması gerektiğini düşünüyorum.Bunun için de karşılıklı saygı, özgüven, güvenmek çok çok önemli. Bence bayanların yolu açılmalı, kadınların yolu açılmalı özellikle yöneticilikte. Bir beden eğitimi öğretmeni olarak ben hep şunu diyorum; “ Bir beden eğitimi öğretmeni okulun bel kemiğidir.” Bel kemiğinin idareci yönetici olması o okul için yani nerde çalışılıyorsa oranın temeli iyi olursa oraya katları düzgün çıkabilirler. İyi beden eğitimi mezunuyum, iyiki yöneticiyim.

**(Ky18):** Kadın elinin değdiği herşey gerçekten güzelleşiyor ama işinde yetkin insanların olması şartıyla bunu söyleyebilirim. Umarım bundan sonra çok daha güzel yerlerde çok daha fazla kadını görürüz hep birlikte temennilerim bu yönde.

**(Ky19):** Spor zaten spor olarak ülkemiz çok çok geride. Spor bilincinin, sporun yaşamın bir parçası olarak görülmesi konusunda çok gerilerde, bu konuda yöneticilere çok önemli görevler düşüyor. Kendilerini bu konuda çok iyi yetiştirmeleri gerekiyor. Etkili olabilmek için çok daha iyi çalışmak ve kendini geliştirmek gerekiyor.

**(Ky20):** Kadınların girdiği her yerde her şey güzelleşiyor ama maalesef bizim ülkemizde kadınların bazı şeylere ulaşmaması için engelleniyoruz. Çok fazlasıyla. Kadınların desteklenmesini, gerçekten gönülden desteklenmesini tabiki isterdim. Zaten bu şekilde bir destek sağlansa bizim kadınlarımız her alanda olduğu gibi bu alanda da çok başarılı olacaklardır. Şu anda genel duruma baktığımız zaman olimpiyatlara falan baktığımız zaman tek giden takımımız bayan voleybol takımımız. Ama ülkemizde tek gündemde tutulmaya çalışılan branş maalesef futbol. Yani kadınlara eşit anlamda imkan sağlanmıyor. Bizler kendi imkanlarımızla bir şey yapmaya çalışıyoruz. Onun dışında çok söyleyecek fazla bir şeyim yok yani.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgulardan elde edilen veriler doğrultusunda tartışma sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Kadın yöneticilerin kişisel anlatıları üzerinden spor yönetimin tahlili için yapılan bu çalışmanın sonuçları kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Spor yönetiminde kadın yöneticiler kendi işlerinde çalışabilmek için kimseden izin almalarına gerek kalmadan, iş yaşamlarına başlayabilmişlerdir. İzin almaktan ziyade, “danışarak hareket ettim” diyen sayısı ise yeterince azdır. Buda ülkemizde kadınların iş hayatına başlamalarında ve yükselmelerinde özgür iradeleri ile karar alabildiklerini ortaya koymuştur.

Spor sektöründe kadın yönetici olmak “zor” diye nitelendirilmiştir. Ataerkil görüşün yaygın olduğu tüm iş sektörlerinde ve sporda, kadınlar toplumsal cinsiyete bağlı olarak, iş yerlerinde ön yargılara ve ayrımcılığa uğramaktadırlar.

Erkek meslektaşlarının kendilerine az güvendiklerini, yönetimde sayılarının artması gerektiğini belirten kadın yöneticiler; kadın yapamaz, yönetici olamaz, mantığından uzak durarak yönetmenin bir kabiliyet işi olduğunu, insanın cinsiyeti ile alakası olmadığını dile getirmişlerdir. Kadın yönetici sayısının artırılması ile yönetimde kadına daha fazla söz hakkı sağlanarak, yönetim sektörü kadın için kolaylaştırılmalıdır.

Akgün Babaoğlu (2018) çalışmasında; Cinsiyet ayrımcılığının kadınlara toplumsal yaşamın her alanında zarar verdiğini, kurumsal veya bireysel bağlamlarda kadınların erkelere oranla statüleri daha altta olduğunu, kadınların iş yaşamında üst kademelerde yer almalarının önündeki en belirgin engelin cinsiyet ayrımcılığı olduğunu, fiziksel, psikolojik ve ekonomik pek çok anlamda kadınları zorlayan, dışlayan ve hırpalayan davranışları ve bunları mazur gören kalıp yargıları içerisinde barındıran yine cinsiyet ayrımcılığı olduğu yargılarına ulaşmıştır.

Bu çalışmada Akgün Babaoğlan'ın çalışmasını doğrular nitelikte olup, Türkiye'de kadının spor yönetimindeki yeri ile ilgili çalışmaların arttırılması gerektiğini bu algının değiştirilmesine yönelik çalışmalara ağrılık verilmesi sonucuna ulaşılmıştır.

Spor kurum ve kuruluşlarında kadınlar Kadınlar birbirleri ile olumlu ilişkilerinde; birbirlerini desteklediklerini, dayanışma içinde beraber çalıştıklarını, empati halinde bulduklarını, kadınların birbirilerini koruyup kolladıklarını, kendi aralarında samimi ve güvenilir bulduklarını, manevi olarak destek sağladıklarını dile getirmişlerdir. Olumsuz ilişkilerde ise; kıskançlık ve çekememezlik durumlarının fazla olması, kendi menfaatleri doğrultusunda hareket ettikleri, birbirlerinin önlerini kapattıklarını ve artlarından iş çevirdikleri düşüncelerinin yanı sıra kadınların, birbirleri ile olan iletişim eksikliği, birbirlerini anlayamadıkları, bazen karşıt cinsle kendilerini ifade etme konusunda daha rahat davrandıkları sonuçlarına ulaşmak mümkün olacaktır.

Karakaya (2019) yapmış olduğu çalışmada: hencins çatışmasının kadınların çalışma hayatında ve kariyer basamaklarındaki en büyük engellerden biri olduğunu, erkeklere oranla kadınlar arasında kıskançlık ve çekememezlik durumunun daha fazla olduğunu, kadınların birbirlerini rakip görme duygusu ise; bu durumu olumsuz tetiklediği sonucuna ulaşarak, çalışmamızı doğrulamaktadır.

Yönetici kadının anne veya eş olması, iş yerindeki konumunun ev ortamına yansımada ise; kadın evde de yönetici, iş yaşamında da yönetici pozisyonadadır. İş yerinden çıkıp yorgun ve stresli hali eve yansıtmamanın çok zor olduğunu, yeri geldiğinde çocuklarının zamanlarından çaldıklarını, kadının birden fazla rolü olduğu için fazla fedakarlıkta bulunduğu kanısına varılmıştır.

Yönetici kadınların anne veya eş olmasının iş yaşamına etkileri ise; “çocuk mu? Kariyer mi?” sorularına cevap aramakla vakit harcamalarıdır.

Sporda kadın yöneticilerin ailesine vakit harcama ve çocuk yetiştirme sorumlulukları iş yaşamlarında olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Bu durum; kadınların yönetim alanında yükselmelerine engel olmakla birlikte hem aile hem de iş hayatında var olması, aile ve kariyeri arasında kalmasına ile sonuçlanmaktadır.

Çocuk, bakıcıda veya hastalık halinde ise annenin aklı hep evinde, çocukta kalmakta ve kendini işine vermemektedir. Diğer taraftan çoğu kadın spor yönetici; anne olduktan

sonra, iş hayatında çalışma arkadaşlarına; daha çok sempati, empati ve özveri ile yaklaştığını belirtmektedir.

Negiz ve Yemen (2013) çalışmalarında: Kadınların yöneticilik pozisyonunda yeterince yer almamalarının sebeplerini araştırmış; kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde “aile-çocuk- eş” sorumluluklarının hayatlarında belirleyici rol oynadığını, geleneksel toplumsal anlayışı; gerek iş, gerekse aile hayatına yansımaları, kadınların kariyer hedeflerine yönelik kararlarında kimi zaman zorlayıcı, kimi zamanda içselleştirici etki yaptığını, bu sebeple çalışma yaşamında, tepe noktalara yükselmede erkeklere kıyasla geride kaldığını dile getirmiş , iş-aile ve kendisi arasında kalan kadın, çalışma hayatında da kendini kısıtlar iken, aynı zamanda da sosyo- psikolojik açıdan da yıprandığı sonucuna ulaşarak bizim çalışmamızla paralellik göstermiştir.

Sporda kadın yöneticilerin evli ise, eşlerinin kendilerine göre alt yada üst pozisyonda olmaları bir kısım katılımcı eşleri için desteklediği görülsede, zamanla bu durumu sindirmekte zorlandıkları, eşlerinin kendilerini kötü hissetmemeleri için gururlarını okşayıcı davranışlarda bulduklarını dile getirmişlerdir. Sonuçta erkek kadına bu konuda kısıtlamalarda bulunabiliyor, kendilerini altta hissederek ilerleyen süreçlerde destek varsa da ortadan kaldırabiliyor. Bu durumların ortadan kaldırılması bilinçli bir toplumla, kalıp yargılardan uzak, kadının da erkek kadar haklarının olduğunun bilinmesi ile sağlanacaktır.

Spor dünyası içerisinde en etkili olunan yönetim ve liderlik stillerine gelince; çalışanlar yönetici değil, kendi ihtiyaçlarından ziyade çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutan bir lider görmek istiyor. Bunun yanı sıra güvenilir, koruyup, kollayan, empati yeteneği yüksek, adil, katılımcı, problem çözebilen, takım ruhuna sahip, demokratik lider istemektedirler.

Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre; çalışanların kadın yöneticilerin “yöneticilik” hususundaki tutumları genel olarak olumsuz bir tablo çizmekte olduğunu, çalışanların birlikte görev aldıkları kadın yöneticileri; performans, motivasyon, kurumuna katkı sağlama ve huzur konuları açısından değerlendirilmelerinde ise; erkeklerin kadınlara göre daha güçlü bir olumsuzluk eğilimi içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu değerlendirme daha önce kadın yönetici ile çalışıp, çalışmama kıstasına göre de yapılmış

ve sonucu yine erkekler açısından olumsuzluk eğilimi ortaya koyduğu saptanmıştır (Negiz ve Yemen, 2013).

Aynı vakalarda kadınların ve erkeklerin çözüm yolları farklı olmaktadır. Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere nazaran; çok daha detaycı, pratik, düzenli, duygusal, geniş açılarla bakabilen, farklı düşünebilen yöneticilerken, erkek yöneticiler; olaylara daha yüzeysel bakıp, fevri, düz mantıkla olay çözüp, çözümde aceleci yönetim tarzını benimseyerek sonuca ulaşmak isterler.

Akbaş ve Taner (2017) yapmış olduğu çalışmasında çalışmamıza paralel olarak şu şekilde neticelenmiştir: Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla iletişim, empati, sezgisel güç, ekip oluşturma, stres yönetimi ve motivasyon güçleri daha gelişmiştir, çünkü kadınların sağ ve sol beyin transferleri, daha yüksek ve dengeli seviyede çalışarak duygusal zekâyı harekete geçirmekte. Duygusal zekâ ise kadın yöneticilerin belirtilen üstün özelliklerini şekillendirmektedir. Bu özellikler zorluklarla daha kolay baş etmelerini sağladığı gibi, erkeklere kıyasla avantaj sağlayacağı sonucuna ulaşmıştır.

Spor dünyası içerisinde toplumun kültürel dokusu önemli rol oynamaktadır. Erkek egemen bir toplumda yaşamaktayız. Toplumumuzda kadın ev işlerini gören, çocuk bakımı ile uğraşan kişi iken, erkek; evin geçimini sağlayan, dışarı ile irtibatı olan kişidir.

Bir çok toplumda, kadın oldukları için spora yetenekleri olsa dahi aile baskısından ve kalıp değer yargılarından dolayı bu şansları ellerinden alınan kadınlarımız olmaktadır. Yönetim alanında kadın sayısının az olması yine bu kalıp yargılardan kaynaklanmaktadır.

Spor dünyasında kadının daha fazla yer bulabilmesi için toplumun bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Daha bilinçli toplumla beraber eşit şartlarda spora katılım sağlanarak, başarılarla giden yolların önü aydınlatılmalıdır.

Bulut ve Kızıldağ (2017) yapmış oldukları çalışmalarında: Kariyer basamaklarından yukarı çıkan kadın yöneticileri bekleyen sorunların, erkek yöneticilere oranla daha fazla olduğunu, Kadın'ın en büyük sorununun iş ve ailesi arasında kalması olduğunu, kadının hamilelik süreci veya çocuk büyütüyor olmasının kariyerinde ilerlemesine engel bir durum olduğunu, kadınların çalışma hayatı ve evlerindeki rollerinden dolayı, üst düzey yönetim için yeterince zaman ayıramamaya neden olduğunu dile getirmiş. Bu durumda kadınların çalışma hayatlarına geç kalmalarına, tepe yönetim için gerekli olan iş tecrübesi

için yetersiz kalmasına sebep oluşturduğu sonucuna ulaşarak, çalışmamızla paralellik göstermiştir.

Kadın yöneticilerin spor dünyasında istedikleri yere gelmelerini destekleyen etmenlerin başında aile gelmektedir. Aile ne kadar destek gösterirse başarı o oranda yükselecektir. Bir diğer etmende öğretmenlerdir. Bunların dışında; kişinin kendine olan özgüveni, arkadaş, sosyal çevre, eş ve rol model aldığı kişiler gelmektedir.

Engelleyen etmenlerde ise; yine aile ve sosyal çevre başta gelmektedir. Kadının evli olması ve çocuk sahibi olması istedikleri yerlere gelmelerine engel oluşturmaktadır.

Kadınlar yönetim kademelerinde ilerlemelerine erkek meslektaşlarının da engel oluşturduğunu, görünmeyen engellerin bulunduğunu dile getirirken kültürel yapı ve kendine güven eksikliği de bu etmenlerin oluşmasını desteklemiştir.

Koca ve Bulgu (2005) yapmış olduğu çalışmada; toplumsal cinsiyet davranışlarına yönelik önyargıların ve bu önyargılara dayalı cinsiyetçi yaklaşımların genelde kadın fiziği (bedensel olarak zayıflığı, bedensel görünümü) üzerinden ilerletildiği düşünüldüğünde, kadınların kendi fiziksel özelliklerini tanımaları ve fiziksel yeterliklerini fark etmelerinin, onların kendilerini anlama biçimlerini ve öz-güvenlerini pozitif düzeyde ilerleteceği neticesine ulaşarak, çalışmamızla paralellik göstermiştir.

Kadın yöneticilerin çalışma ortamlarında mevcut fiziksel imkanlarının kadınların gereksinim ve güçlüklerine göre düzenlenmesine yönelik cevapları üç başlık altında toplamak mümkündür. Bazı yöneticiler çalıştıkları kurumlarının mevcut fiziksel imkanlarının uygun olduğunu dile getirirken, bazıları mevcut imkanlarının gün geçtikçe ilerleme kaydettiğini dile getirerek daha da iyileştirilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Diğer bir görüş ise mevcut fiziksel imkanların asla kadınlara yönelik olarak düzenlenmediğine dair söylemleridir. Bundan dolayı; tüm kamu kurum ve kuruluşlarında mevcut fiziksel ortamlar düzenlenirken, kadınların gereksinimlerinde ön planda tutulması sağlanmalıdır.

Yazılı olmamasına karşın çalıştıkları kurumda cinsiyete bağlı değişiklikler içeren uygulamalar konusunda iki görüş hakimdir. Bunlardan birinci grup; cinsiyete bağlı değişikliklerin olduğunu, yönetim kadrolarında kadın sayısının az olduğunu ve bir seçim yapılacaksa tercihlerin erkek yöneticilerden yana olduğunu dile getirirken, ikinci grup

ise; böyle bir durum olduğunu düşünmediklerini özellikle son zamanlarda engellerin ortadan kalkarak, kadın yönetici sayısının arttığını dile getirmişlerdir. Tüm kurum ve kuruluşlarda yönetim bölümlerinde kadın sayılarının arttırılarak, kadınlara daha çok söz hakkı tanınarak liyakat sağlanmalıdır.

Kadın yöneticilerin iş güvencesini ele alan yasal düzenlemeler daha da iyileştirilmelidir. Kadınlar doğum öncesi ve doğum sonrası izinlerinin, süt izinlerinin, yeterli olmadığından yakınmaktadırlar. Devletin sağlamış olduğu Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) desteklerine ise spor sektöründe eklenmesini istemektedirler. Bu iyileştirmeler gerçekleştiğinde, mutlu kadınlar ve aktif çalışma sağlanmış olacaktır.

Sporda kadın yöneticilerin; evlilik, gebelik ve doğum benzeri gerekçelerle işten çıkartılma ya da ayrılmak zorunda bırakılmasına ilişkin iki önemli işaret vardır. Bunlardan ilki; kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kadınlar bu durumlara maruz kalmazken yada görevlerine dönüşte biraz daha pasivize edilirken, özel sektör çalışanları; kanunlar kadınları korusa dahi doğum ve benzeri gerekçelerden dolayı iş yerlerinde ya ciddi mobbinglere maruz kalıyor yada işlerinden ayrılmak zorunda bırakılıyorlar. Yasaların kamuda ve özel sektörde de aynı şekilde işlenmesinin kontrolü sağlanarak, kadınların doğum ve benzeri gerekçelerle işlerinden ayrılmalarına gerek kalmadan çalışabilmeleri sağlanmalıdır.

Yöneticilerin birlikte çalışabilecekleri yardımcıları ya da astlarını seçerken cinsiyet faktörü etkisinde ise; erkek yöneticiler çoğunlukla kendi hemcinslerini tercih etmektedirler. Kendilerini birbirlerine daha rahat ifade edebildiklerini düşünmektedirler. Yönetimde erkek faktörü çok etkin olmakla beraber, yönetimde kadın sayısının da istenilen düzeyde olmasa da her geçen gün arttırılması sevindiricidir. Yönetimde liyakata dikkat ederek, kadının evli ya da anne olmasının işini yapamadığı anlamına gelmediği bilinmelidir.

Kadın yöneticiliğine bakış açısı ile katılımcıların eklemeyi düşündükleri diğer konular ise; kadın yönetici sayısının arttırılması gerekmektedir. Kadınlar erkeklerin yapabileceği herşeyin fazlasıyla yapabilirler yeterki kendilerini bu konuda geliştirip mücadelelerini bırakmasınlar. Kadınlar, erkelerden üst pozisyonda oldukları zaman bunun



bir iş olduğunu erkeklerin gururlarını incitmesi gereken bir şey olmadığını öğrenmelidirler. Kadınların farkındalık oranlarının erkeklerinkinden yüksek olduğu düşünülmektedir. Erkek ve kadın rolleri yerine; iyi yönetici, iyi lider, işini iyi yapan insan, iyi rol-model, iyi çalışan vardır. Çevre faktörü, aile ve idarenin yönetimde kadınları desteklemesi gerekmektedir. Sporda ve diğer alanlarda yönetici seçilirken cinsiyet ayrımı yapılmamalıdır. Kadın yöneticilerin çalışma saatleri düzenlenirse işlerine kanalize olması daha kolay olacaktır. İnsanların kadın yöneticilere bakış açılarının değiştirilmesi gerekmektedir. Kadın deneyim kazandıktan sonra işini bırakmamalıdır. Kadının elinin değdiği herşey güzeldir. Yönetimde de kadını görmek isteriz. Kadına bakış açısının hala düzelemediği yerlerde ise bu kalıpları yıkıp spora insanları yönlendirebilmek için kadınlara özel alanların olması gerekmektedir.

## **5.2. Öneriler**

### **Araştırmacılara Öneriler**

Araştırmamızda sporda kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının bireysel ve toplumsal nedenleri ile sonuçları incelenmiştir. Sporda kadın yöneticilerin sayıca az olmalarına ilişkin literatür taraması yapıldığında toplumsal ve bireysel faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir.

- Bu kapsamda spor kurum ve kuruluşlarında yönetici olarak görev yapan kadınlara ilgili çalışmaların artırılması gerekmektedir.
- Spor dünyası içerisinde iş ve aile yayılımı üzerinde yapılan çalışmaların katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Yöneticilik alanında yapılan çalışmalar yeterli olmayıp erkek ve kadın yöneticiler üzerine eşit kapsamlı araştırmalar yapılması gerekmektedir.

### **Uygulamacılara Öneriler**

- Spor kurum ve kuruluşlarında kadın ve erkek yönetim eşitliği sağlanmalıdır.
- Akademik yetkinliklerin kazanılması hususunda üniversite ve kurumların spor akademilerine aldıkları öğrenci sayıları eşitlenmelidir.

- Sporda kadın yönetici sayısını arttırmaya yönelik yasal planlamalar yapılmalı ve teşvik edici çalışmalar başlatılmalıdır.
- Yönetici seçimleri tüm kurum ve kuruluşlarda cinsiyete göre değil liyakate göre yapılması gerekmektedir.
- Tüm kurum ve kuruluşlarda kadın çalışan kontenjanı artırılmalıdır.
- Devlet; sendika, üniversite ve diğer kurumlara iş birliği halinde çalışarak kız çocuklarının eğitimini takip ve teşvik etmelidir.
- Tüm kurum ve kuruluşlarda liderlik eğitimi verilerek başarı oranlarına göre eşit dağılım yapılmalıdır.
- Çalışan anne ve babalara çocuk bakımı için eşit imkan sağlanmalı erkekleri de çocuk bakımı için yönlendirme çalışmaları yaparak kadının üzerindeki yük azaltılmalıdır.
- Okul dönemine gelen çocuklar için her ebeveyne ek izin verilmeli, süt ve doğum izinlerinin süreleri yeterli olmadığından arttırılmalıdır.
- Okullarda toplumsal cinsiyet üzerine eğitim verilerek bilinçli bir toplumun temelleri oluşturulması sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- 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(4), 422–441.
- Akbaş, N. ve Taner, B. (2017). Yönetim ve cinsiyet: Cam Uçurum'un ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214.
- Akgündüz, A. (2004). *Lider yöneticinin el kitabı*. (2. bs.). İstanbul: Genç Beyin Yayınları.
- Ataay, N. A. (1998). Kadın yöneticilerin kariyer boyutları ve etmenleri. Çitçi, O. (Ed.), *20. yüzyılın sonunda kadınlar ve gelecek*. (s. 237–252) içinde. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Atman, Ü. (2012). “İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157–174.
- Aydın Tükeltürk, Ş. ve 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.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer; yönetimi, planlaması, geliştirilmesi, sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Akgün Babaoğlu, Z. (2018). *Erkek üst düzey yöneticilerin, kadınlarla çalışma davranışlarının ve kadınlara yönelik cinsiyetçi tutumlarının incelenmesi: Mersin ili örneği* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13–40.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: Klasik ve neo klasik yönetim ve örgüt teorileri*. (2. bs., Cilt I). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Bickford, N. (2011). Queenbees - an evolving species or an office myth? <https://www.ft.com/content/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a> Erişim Tarihi: 12.11.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Bişgin, H. (2007). *Spor federasyonlarında bilgi yönetiminin değerlendirilmesi* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.
- Bolat, O.İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157–180.

- Bulut, D. ve Kızıldağ, D. (2017). Cinsiyet ayrımcılığı ve kadın insan kaynakları yöneticilerinin kariyerleri üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 81-102.
- Cangöz, İ. (2013). İletişim fakültesi öğrencilerinin toplumsal cinsiyet farkındalığı ve cinsiyetçi şiddetle ilgili görüşleri. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, (19), 41-64.
- Cankalp, M. (2005). *Sporda yönetim ve organizasyon*. (Geliştirilmiş 2. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çarıkçı, İ.H., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2010). İş-aile yaşam çatışması: Türkiye'deki kadın yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 53-65.
- Çetin, M. ve 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.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C. ve De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.
- Devecioğlu, S. (2002). *Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutu (Türkiye Futbol Federasyonu örneği)* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2011). Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 51-67.
- Durdova, I. (2012). Rapid development of sport and sport management at the beginning of the third millennium. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 6(8), 2047-2051.
- Dündar, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. Uyargil, C. (Ed.), *Kariyer Geliştirme*. İstanbul.
- Ekenci, G. ve Serarslan, M. Z. (1997). Gelişim aşamaları bakımından Türk spor teşkilatı ve değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 72-81.
- Fiedler, F. E. ve Garcia, J. E. (2005). Leadership in a non-linear world. *Leadership and management in the 21st century: Business challenges of the future* (s. 185-203) içinde. England: Oxford University Press.
- Fişek, K. (1998). *Spor yönetimi*. (2. bs.). Ankara: Bağırhan Yayınevi.

- Grzywacz, J. G. ve Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya’da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421–436.
- Hane halkı İşgücü Araştırması Sonuçları, 2012–2019. (Eylül, 2020). *Türkiye İstatistik Kurumu*.
- Hu, T ve Yun, M. S. (2008). Is the glass ceiling cracking? A simple test (Rapor No. 3518). Germany: IZA Discussion.
- İmamoğlu, S. (2008). *Genç yetişkinlikte kişilerarası ilişkilerin cinsiyet, cinsiyet rolleri ve yalnızlık algısı açısından incelenmesi* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.
- İş ve sosyal güvenlik hukukunda kadın olmak. (2020, 26 Kasım). Erişim adresi: <http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/2663-is-ve-sosyal-guvenlik-hukukunda-kadinolmak/#:~:text=4857%20say%C4%B1%C4%B1%20%C4%B0%C5%9F%20Kanunu'nun%2074..s%C3%BCre%20iki%20hafta%20s%C3%BCre%20ekl enir>
- Jahangirov, N. (2012). *Kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler üzerinde ampirik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.
- Karaca Çakınberk, A. (2011). *İş’te kadın olmak*. (1. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karakaya, Ş. (2019). *Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.
- Karagözoğlu, C. (1994). *Spor yöneticilerinin yeterlikleri İstanbul örneği* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karcıoğlu, F. ve Lelebici Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “Cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1–20
- Katkat, M. (2000). *Kadının çalışma hayatındaki yeri ve yükselişi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.

- Keuthen, M. (2006). *Dikkat Diğer Kadınlar*, (Gül Kızılca Yürür, Çev.). İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.
- Kıralı, M. (2013). *Liderlik davranış tiplerinin örgütsel iletişim üzerine etkisi: Edirne ilinde bir alan araştırması* (Tezsiz yüksek lisans projesi). Erişim adresi: <http://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/>
- Ko, L. M., Henry, I. ve Kao, J. C. H. (2011). Theperceivedimportance of sportmanagementcompetenciesbyacademicsandppracticitioners in theculture/industrialcontext of Taiwan. *ManagingSportandLeisure*, 16 (4), 302 - 317.
- Koca, C. (2011). Spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadınların temsili. *Spor Bilimleri Dergisi*, 22(1), 1-12.
- Koca, C. ve Bulgu, N. (2005). Spor ve toplumsal cinsiyet: Genel bir bakış. *Toplum ve Bilim Dergisi*, (103), 163-184.
- Köse, S. ve Uysal, ř. (2010). Kamu personelinin yıldırma (mobbing) ve boyutları hakkındaki düşünceleri üzerine bir çalışma: Manisa tarım il müdürlüğü örneği. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 261–276.
- Namlı, H. (2005). *Konya ve Elazığ illerinde faaliyet gösteren amatör spor kulüpleri yöneticilerinin iş doyum düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. 2005; 9–10.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açasından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), 195-214.
- Nicholson, L. (1994). InterpretingGender. *Journal of Women in CultureandSociety*, 20(1), 79–105.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özalp, İ.,Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (1996), Yönetim ve Organizasyon, Özalp, İnan (Edt.), AÜ. AÖF. Yay. No 951, Eskişehir, s. 122-126.
- Polatcı, S. (2014). İş aile yayılımı ve ölçme aracının Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 327-348.
- Saraç, S. (2013). Toplumsal cinsiyet ve kadın. Gültekin, L., Güneş, G., Ertung, C. ve şimşek, A. (Ed.), *Toplumsal cinsiyet ve yansımaları* (s. 27-32) içinde. Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.

- Seçtim, H. ve Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Sekman, M. (2010). *Her şey seninle başlar*. (9. bs.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Shaw, S. ve Hoerber, L. (2003). A Strong Man is Direct and a Direct Woman Is a Bitch: Gendered Discourses and Their Influence on Employment Roles in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 347-375.
- Şahin, S. ve Türk, M. (2010). Çalışanlarda psikolojik şiddet algılaması ve kadın çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-9.
- Şalvarcı Türel, N. ve Dolmacı, N. (2013). İş yaşamında kadın çalışana yönelik ayrımcı bakış açısı ve mobbing üzerine ampirik bir çalışma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 83-104.
- Şenel, G. O. (2014). *Türk Polis Teşkilatında amirlerin ve polis memurlarının kariyer planlaması: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde bir alan araştırması* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. (2. bs.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Şiyve, O. Ç. (2004). “Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan” Tügiad Elegans Magazin, Sayı: 66, Mart-Nisan. [www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html](http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html) adresinden 23.11.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Tanır, H. (2007). *2006-2007 Turkcell süper liginde seçilmiş futbol kulüplerinin yönetici yeterliliklerinin mukayeseli olarak karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve Trabzonspor örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2006/4(11), 13-28.
- Topgül, S. (2016). İş ve aile yaşamı dengesi (zliği)nin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 217-231.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Ünal, A. (2015). *Cam tavan etkisinin aşılmasında dönüşümcü liderliğin rolü: Bilişim sektöründe çalışan kadın liderler üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> veri tabanından erişildi.

Üner, S. (2008). *Toplumsal cinsiyet eşitliği*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (kadına yönelik aile içi şiddetle mücadele projesi).

Yılmaz, S. (2018 ). Toplumsal cinsiyet rollerinin günlük hayattaki yansımaları: Çorum/ Alaca örneği. *İmgelem Dergisi*, 2(2), 59-79.

Saraç, S. (2013). Toplumsal cinsiyet ve kadın. Gültekin, L. Güneş, G.Ertung, C. ve Şimşek, A. (Ed.), *Toplumsal cinsiyet ve yansımaları* (s. 27–32) içinde. Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.





## EKLER

### Derinlemesine Mülakat Soruları

1- Demografik Bilgiler

2- Bu işte çalışabilmek için ailenizdeki herhangi birisinden izin almanız gerekti mi? kimden?

3- Spor sektöründe kadın spor yöneticisi olmayı nasıl yorumlarsınız?

4- Spor kurum ve kuruluşlarında kadınların birbirleri ile olan ilişkilerini nasıl yorumlarsınız?

5- Yönetici bir kadın anne ve/veya eş ise işyerindeki konumu ev ortamına nasıl yansımaktadır?

6- Yönetici bir kadının anne ve/veya eş olması iş yaşamını etkilemekte midir? Düşünceleriniz nelerdir?

7- Yönetici bir kadın eğer evli ise, eşinin kendisine göre daha alt veya daha üst pozisyonda olmasının etkileri ne yönde olmaktadır? Görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?

8- Spor dünyası içinde en etkili olduğunuzu düşündüğünüz yönetim ve liderlik stilleri hangileridir?

9- Deneyimleriniz üzerinden bir değerlendirme yaptığınızda, aynı vakalarda kadın ve erkeklerin çözüm yolları nasıl olmaktadır? Açıklayabilir misiniz?

10- Kadının spor dünyası içerisinde yer bulmasında toplumun kültürel dokusu belirleyici bir rol oynamakta mıdır?

11- Spor dünyasında kadınların istedikleri yere gelmelerini destekleyen ve engelleyen etmenlerin neler olabileceğini düşünüyorsunuz?

12- Çalışma ortamınızda mevcut fiziksel imkanların kadınların gereksinimleri ve güçlüklerinin dikkate alınarak düzenlendiğini söyleyebilir misiniz?

13- Yazılı olmamasına karşın çalıştığınız kurumda cinsiyete bağlı değişiklikler içeren uygulamalar ya da seçimler olduğunu düşünüyor musunuz? Bu konudaki görüşlerinizi açıklayabilir misiniz?

14- Kadınların iş güvencesini ele alan yasal düzenlemelerle ilgili düşünceniz nedir?

15- Kadınların evlilik, gebelik ve doğum benzeri gerekçelerle işten çıkartılma ya da ayrılmak zorunda bırakılmasına ilişkin durumlar hakkında neler düşünüyorsunuz? Böyle bir duruma tanıklığınız oldumu, varsa açar mısınız?

16- Size göre, yöneticilerin birlikte çalışacakları yardımcılarını ya da aslarını seçerken, cinsiyet faktörü etkili olmaktadır, neden?

17-Sporda kadın yöneticiliğine bakış açısı ile ilgili eklemeyi düşündüğünüz durumlar var mı?



# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı ve Soyadı** ZUHAL SAĞIR

## EĞİTİM

**1999-2003** Gaziosmanpaşa Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Beden Eğitimi Öğretmenliği

## SERTİFİKALAR

Türkiye Vücut Geliştirme ve Bilek Güreşi Federasyonu: 3. Kademe

Türkiye Hentbol Federasyonu : 2. Kademe

## MESLEK HAYATI

2010-(Devam Etmekte) İBB.Spor İstanbul: Fitness Eğitmeni

2007-2009 İBB.Okul Spor Salonları: Salon Sorumlusu

2009-2010 Süper Slow Zone: Eğitmen

2009-2010 Gültepe Endüstri Meslek Lisesi: Beden Eğitimi Öğretmeni

