

## **ÖZET**

### **Yüksek Lisans Tezi**

### **Türkiye'deki Spor Federasyonları Yönetim Kurullarında Görevli Kadın Üyeler Üzerine Bir Çalışma (2005-2006 Sezonu)**

**SEZİN SOFUOĞLU**

**Anadolu Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof.Dr.Coşkun BAYRAK  
2006**

Bu araştırmanın amacı, Türkiye spor federasyonları yönetim kurullarında görevli kadın üyelerin, spor yönetimi hakkındaki görüşlerini belirlemektir. Araştırma, tarama modelinde yapılmıştır ve araştırmanın evrenini 2005-2006 sezonunda Türkiye spor federasyonları yönetim kurullarında görevli 21 üye oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması için saha araştırma yöntemine uygun olarak anket uygulanmış ve var olan bilgilerin elde edilmesine çalışılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile frekans ve yüzdelerle verilmiştir.

Bu araştırma giriş, materyal ve yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın giriş bölümünde kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Materyal ve yöntem bölümünde araştırmanın gerçekleştirilmesinde yapılan çalışmaların açıklanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiş, elde edilen veriler bulgular bölümünde toplanmıştır. Tartışma ve sonuç bölümünde ise, araştırmada elde edilen bulgular ışığında tartışma ortaya konmuş ve kişisel bir sonuç çıkarılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, Türkiye spor federasyonları yönetim kurullarında görevli kadın üyelerin spor yönetimi hakkındaki görüşleri ortaya konulmuştur ve gelecekteki düzenlemelere ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kadın, Yönetici, Spor Yönetimi, Federasyonların İşlevi

## **ABSTRACT**

### **Master of Science Thesis**

#### **A Study On Women Who Are The Members of The Management Teams of Turkish Sports Federations (2005-2006 Season)**

**SEZİN SOFUOĞLU**

**Anadolu University  
Graduate School of Health Sciences  
Physical Education Majore Branch**

**Supervisor: Prof.Dr.Coşkun BAYRAK  
2006**

The purpose of this research is, making a model with defining the thoughts of women who are working at Turkish sports federations and finding the abilities of whom are participating to sports management. This research is made by using the scanning method and the source is the 21 women who are the associates of management teams of Turkish sports federations in 2005-2006. To assemble the data of this research, a survey assembled appropriated to the zone research method, and worked for achieving the existing data. The statistical analysis of the obtained data is calculated with using frequency percentages. The SPSS program is used with the analysis.

This research have four parts which are introduction, material and method, evidences, discussion and conclusion. Theoretical data is placed at the introduction part. The ways of the researches are placed at material and method part and the achieved data assenbled at the evidences part. The findings of this research and the conclusion idea is placed at the discussion and conclusion part.

As the result of this research, the opinions of the women who are participating to the Turkish sports federations management department are shown and being worked for making guidances for arrangements in future.

The Keywords Are: Woman, Manager, Sports Management, Functions of The Federations

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde, beni böyle bir çalışmaya teşvik eden, araştırmanın geliştirilip ortaya konmasında bana büyük destek veren danışmanım sayın Prof. Dr. Coşkun BAYRAK'a,

Çalışma sürecinde yakın ilgi ve desteğini gördüğüm sayın Arş. Gör. Hakan KATIRCI'ya,

Araştırmamın yazımı sırasında değerli katkılarını esirgemeyen Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni sayın Vedat CİHAN'a,

Araştırma sürecinde değerli eleştirileri ile araştırmamın yönlendirilmesine katkılarda bulunan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretim üyelerine,

Araştırmanın uygulama kısmındaki yardımlarından ve ilgilerinden dolayı federasyon yönetim kurullarında görevli kadın yöneticilerimize,

Çalışma sırasında desteklerini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma içten teşekkürlerimi sunarım.

Sezin SOFUOĞLU

Eskişehir-2006

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	viii
1.GİRİŞ .....	1
1.1.Kadının İş Gücü Yaşamına Katılması .....	1
1.1.1.Türkiye’de kadının iş hayatına katılımının tarihçesi .....	3
1.1.1.1. Cumhuriyet öncesi dönem .....	3
1.1.1.2. Cumhuriyet dönemi .....	5
1.2.Yönetim .....	7
1.2.1 Yönetim kadrolarında kadın .....	8
1.2.2 Kadın yöneticilerin ortak özellikleri .....	11
1.2.3 Yönetim kadrolarında kadın sorunları .....	13
1.3 Türk Spor Yönetiminde Kadın .....	15
1.3.1.Spor yönetimi kavramı .....	15
1.3.2.Spor yönetiminin tarihçesi .....	18
1.3.3.Türk spor federasyonları .....	19
1.3.3.1 Federatif yapı öncesi .....	19
1.3.3.2 Federatif yapı sonrası .....	21
1.3.4.Türk spor federasyonlarının işleyişi .....	25
1.3.5. Kadınların spora katılımı .....	28
1.3.6. Spor yöneticisi ve özellikleri .....	29
2.MATERYAL ve YÖNTEM .....	33
2.1.Amaç .....	33
2.2. Önem .....	33

2.3.Sınırlılıklar .....	33
2.4. Yöntem .....	33
2.4.1. Araştırmanın modeli .....	34
2.4.2. Evren ve örneklem .....	34
2.4.3. Veri toplama aracı. ....	34
2.4.4. Anketin uygulanması .....	34
2.4.5. Verilerin çözümü .....	35
3.BULGULAR .....	36
3.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri .....	36
3.2. Araştırma Grubunun Ankete Vermiş Oldukları Cevaplar .....	38
4. TARTIŞMA VE SONUÇ .....	45
KAYNAKLAR .....	49
EKLER .....	53
EK-1 Gençlik ve spor genel müdürlüğü şubat 2006 değerlerine göre Türkiye'deki sporcu sayıları ve bunların cinsiyete göre dağılımları .....	54
EK-2 Anket Formu.....	56

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
1.1 Yönetim faaliyetlerinin temel görüntüsü	17

## ÇİZELGELER DİZİNİ

	Sayfa
1.1. Öğretmenlik mesleğinde kadınların dağılımı	7
1.2. Ülkelere göre 1994-1995 yılları arasında kadınların yönetim kademesi oranı (ILO)	10
2.1. Araştırmanın çalışma evreni ve örneklemi	35
3.1. Araştırmaya katılanların kişisel özellikleri	37
3.2. Evet-hayır sorularına verdikleri yanıtlara ilişkin dağılımlar	39
3.3. Şu anda çalışılan federasyona ilişkin dağılımlar	41
3.4. Bu federasyonlarda çalışma amacına ilişkin verilen yanıtların dağılımları	42
3.5. Bu federasyondaki ulaşmak istenilen hedeflere ilişkin verilen yanıtların dağılımları	42
3.6. Bu federasyondaki görevi kabul etme nedenine ilişkin verilen yanıtların dağılımları	43
3.7. Spor yöneticisinde bulunması gereken özelliklerin önem sırasına ilişkin verilen yanıtların dağılımları	43
3.8. Daha önce federasyonlarda almış oldukları görevlere ilişkin verilen yanıtların dağılımları	44
3.9. Kadınların spor yönetimine katılımının az olmasının nedenlerine ilişkin verilen yanıtların dağılımları	45
3.10. Bu düzeydeki birimlerde kadın yöneticilerin az olmasının nedenlerine ilişkin verilen yanıtların dağılımları	45

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>OECD:</b>	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
<b>ILO:</b>	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
<b>NASPE:</b>	Ulusal Spor ve Beden Eğitimi Birliği
<b>TİCİ:</b>	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
<b>CHP:</b>	Cumhuriyet Halk Partisi



## 1. GİRİŞ

Dünyada ve Türkiye’de spor yönetimi, yeni gelişmekte ve incelenmekte olan bir alandır. Türkiye’de spor yöneticiliğinin tarihi geçmişe uzanmakla birlikte temelde spor yöneticileri eğitim yolu ile yetişme yerine, çekirdekten yetişme denilen türden yöneticiler konumundadır. Spor yönetiminin bir bilim olarak kabul edilmesi ve üniversitelere girmesi sonucunda, spor yöneticileri de artık bu işin eğitimini alarak profesyonelce davranmaktadırlar. Ancak, tüm iş kollarında olduğu gibi spor yöneticiliğinde de kadınların sayısı oldukça azdır. Üniversitelerde spor yöneticiliği bölümlerinin açılması ve önlerinde örnek alınacak modellerin artması ile kadın yöneticilerin daha da artacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma Türkiye’de sporun yönetildiği en üst kurumlar olan spor federasyonlarında görev yapan kadın yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin belirlenmesi ve kadın spor yöneticilerinin spor yönetimi hakkındaki görüşlerini öğrenmek amacıyla yöneliktir. Burada belirlenen özellikler, bu yönde bir eğitim yapılmaya başlanması açısından büyük bir önem teşkil edecektir. Ayrıca kadınların spor ve spor yönetimine bakış açıları belirlenerek, neden spor yönetimi içinde yer almadıkları hakkında bir görüş sahibi olunabilecektir.

### 1.1. Kadının İş Yaşamına Katılması

Kadın iş gücünün doğuşu fabrikaların doğuşu ile başlar. Kentleşme olgusu ile de bağlantılı olarak kırsal kesimin ücretsiz aile işçisi, yerini ücretli işçiye bırakmıştır. Üretim süreci de bu dönüşümü hızlandırmıştır. Dünyanın birçok ülkesinde özellikle gelişme sürecindeki ülkelerde, kadın emeği üretim sürecine girmiştir. Ancak, esnek üretim sürecinin bir parçası olan kadın, çoğunlukla ikincil sektörden üretime katılmıştır [1].

Hızla gelişen ülkelerden biri olan Türkiye’de, yaşamın her alanında olduğu gibi kadın hareketi de ivme kazanmıştır. Kadının siyasal ve toplumsal bilinci yükselmiştir. Bu gelişme çalışma yaşamında da kadınların konumunu yukarı doğru hareketlendirmiştir. Varılan bu noktada devletin birtakım

çalışmalarının da payı büyüktür. Ülkemizde kadın konusunda son yıllarda devlet desteği ile yürütülen çalışmalar bu konuya daha bilinçli yaklaşılmasını sağlamıştır. Kadının, Türk toplumunun çalışma yaşamında hak ettiği yeri almasında etkili olan bu çalışmalar gün geçtikçe hızlanmaktadır [1].

Türkiye’de, istihdamdaki cinsiyet eşitsizliği uluslararası karşılaştırmalar açısından da dikkat çekicidir. Türkiye, OECD ülkeleri arasında en düşük kadın iş gücü katılım oranına sahip ülkedir. Genel olarak kentli kadın istihdamının en yoğun olduğu imalat sanayiinde dahi, çalışan kadın oranı, benzer sanayileşme ve ekonomik kalkınma düzeyinde olan Güney Kore, Malezya, Venezüella gibi ülkelerle, hatta daha az sanayileşmiş Tunus ve Fas gibi ülkelerle karşılaştırıldığında düşük kalmaktadır [1]. Türkiye’de yaklaşık her dört kadından biri iş gücüne katılmaktadır. Kadınların geriye kalan dörtte üçü ise ev kadını olarak yaşamını sürdürmektedir [2].

Kadın iş gücünün istihdamı üzerinde:

- Hizmetler sektörünün gelişmesi ve sektörün farklı uzmanlık alanlarında uzmanlaşmış iş gücünü gerektirmesi,
- Gelir artışı ile birlikte kadın emeğinin üretime katılmasının azalması, etkili olmaktadır.

Özellikle İstanbul, Ankara, İzmir gibi gelişmişlik düzeyi yüksek kentler dışında kişi başına düşen gelir arttıkça kadınların iş yaşamından çekildikleri gözlenmektedir [3]. Ekonomik büyümeden farklı olarak kalkınmanın toplumsal yaşamdaki dönüşümü de içermesi, kadının konumunu dolayısı ile üretimdeki yerini yeniden tanımlama olanağı vermektedir. Kalkınma ile birlikte kadın hem eğitim olanaklarına daha kolay ulaşabilmekte, hem de edindiği donanım sonucu ekonomik özgürlüğünü kazanma şansını yakalamaktadır. Kadınların iş gücüne katılımı eğitim düzeyine bağlı olarak önemli sıçramalar gösterirken, erkeklerin iş gücüne katılımında eğitimin etkisi daha az belirleyici rol oynamaktadır [1]. Kadınlar açısından bakıldığında, kırsal iş gücünün üçte birinin diploması yoktur (Bir milyon okuma yazma bilmeyen vardır.). Ve toplam üç buçuk milyon kadın çalışanın iki milyonu, sadece ilkökul diplomasına sahiptir. Diğer eğitim düzeyleri yok sayılacak kadar azdır. Buna karşın iki buçuk milyonluk kentsel kadın iş gücünün %25’i yüksek okul mezunudur. Bu oran 1990’da %15’tir. Bunlardan 740

bini ilkokul, 442 bini ise lise mezunudur. Bu sayılar, kentsel kadın iş gücünün kentsel erkek iş gücünden belirgin bir şekilde daha iyi eğitim aldığını göstermektedir. Ancak, toplam sayıları kentsel kesimdeki çalışan erkeklerin %25'idir [4].

Kadın iş gücünün arzı genel olarak:

- Üretim ve istihdam politikalarından,
- Ekonomik krizlerden,
- Enformel (resmi olmayan) sektörün büyüklüğünden,
- Nüfus artış hızından,
- Kentleşmeden,
- Toplumsal insan kaynağının yetiştirilmesinden,
- İletişim araçlarının kullanımının yaygınlaşmasından,
- Ulaşım olanaklarından,
- Siyasi darbelerden,
- Toplumsal değer yargılarından etkilenmektedir [5].

Türkiye’de kadın istihdamını üç ayrı grupta ele almak mümkündür: Birincisi yoğunluklu olarak tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi konumunda çalışan kırsal alan kadınları; ikincisi kentlerde düşük ücretli, emek-yoğun işlerde istihdam edilen kadınlar, üçüncüsü de eğitimsiz ya da kısıtlı eğitime sahip alt sosyo-ekonomik sınıftan kadınlar; meslek sahibi, yüksek eğitilmiş, orta sınıf ya da yüksek orta sınıf kadınlarıdır. Her üç gruptaki kadınların da, cinsiyete dayalı işbölümüne ve kadınların toplumdaki ikincil konumlarına bağlı olarak karşılaştıkları sorunlar çeşitlidir [1].

### **1.1.1. Türkiye’de kadının iş yaşamına katılımının tarihçesi**

#### **1.1.1.1. Cumhuriyet öncesi dönem**

Göçebelik döneminde Türk kadını, devrinin erkeği gibi hareket etmiş; hatta düşmanla savaşmıştır. Göçebelikten yerleşik uygarlığa geçişte ise Türk kadını artık daha pasifleşmiş, bu kahraman yapısını kaybederek eşinin yanında yer almıştır. Osmanlı öncesi göçebe toplumda kadın, aşiret içindeki toplumsal

yaşama, dolayısı ile üretime yoğun biçimde katılmaktaydı. Osmanlı Devleti'nin kuruluşu ile kadının konumunda da değişme olmuştur. Köleci bir devlet olan Bizans Devleti ile de ilişkiye geçilmesi yüzünden onların birçok kurumundan etkilenilmiştir [6]. İslamiyet'in etkisi altında, Türk kadını toplum içerisindeki etkisini kaybetmeye başlamıştır. 16. ve 17. yüzyıllardan itibaren Osmanlı yönetici sınıfları, kadınların İslami kurallar çerçevesinde, erkeğe göre arka planda kalması gerektiği görüşü ile hareket etmişlerdir. Bunun sonucunda da kadınları toplum yaşantısının dışında tutmak üzere kararlar almışlardır. Öyle ki, kadınların ticari faaliyetlerden alıkonulması, kılık kıyafetlerinin düzenlenmesi, hatta belli günler sokağa çıkmalarının yasaklanmasını öngören padişah fermanları çıkarılmıştır. Üst sınıflara mensup kadınlar da, toplumdan kopuk ve kapalı bir kültür içinde yaşamak zorunda kalmışlardır. Osmanlı tarihi boyunca kültürel anlamda ürünler veren kadın sayısı bu nedenle oldukça azdır [1]. 19. yüzyıl sonları ve 20. yüzyıl başları, Osmanlı toplumu için değişim yılları olmuştur. Ekonomik baskılar, Batı etkisi, eğitim reformu ve özellikle de 1912-13 Balkan Savaşı ve I. Dünya Savaşı gibi etkenler nedeni ile, kadınlar evlerinden çıkıp kamusal alana girmeye başlamışlardır. 20. yüzyıl başlarında tekstil endüstrisinde çalışanların %50'sini kadınlar oluşturmuştur. 1897'de, İstanbul Kibrit Fabrikası'nda çalışanların yarısını da kadınlar oluşturmuştur. I. Dünya Savaşı sırasında, orta sınıf kadınları, postanelerde ve çeşitli memuriyet alanlarında, askere giden erkeklerin yerini almışlardır. Giderek kadınlar, hemşirelik ve ortaokul öğretmenliği de yapmaya başlamışlardır. Jön Türkler dönemi hiç de yabana atılmayacak bir hareketin varlığını göstermektedir. Erken Türk feminizminin doğuşu, Türk ulusçuluğunun gelişmesine paralel bir süreç izlemiş ve Türk kadın hareketine özgü karakterini veren, bu olgu olmuştur [7]. II. Meşrutiyet döneminde, çoğu hayırsever amaçlı olmakla birlikte bir bölümü de feminist nitelikli çok sayıda kadın örgütü ortaya çıkmıştır. Bu örgütlerin tümü de, kadınların durumunun iyileştirilmesini amaçlamıştır. Bu iyileştirme ile de kadınların eğitilmesi, onlara iş fırsatı yaratılması, kılık kıyafetlerinin ve yaşam biçimlerinin modernleştirilmesi vb. amaçlanmıştır. Bu örgütlerden birkaçını sayacak olursak: İttihat ve Terakki Partisi'nin kadın kolu, Osmanlı-Türk Hanımları Esirgeme Derneği, Teali-i Nisvan Cemiyeti, Osmanlı Kadınları Terakkiperver Cemiyeti, Osmanlı Müdafaa-i

Hukuk-ı Nisvan Cemiyeti. Teali-i Nisvan Cemiyeti, dönemin en ünlü kadın yazarı Halide Edip tarafından kurulmuştu ve bu dernek İngiliz Süfrajat hareketi ile yakın bir ilişki içindeydi. Osmanlı Müdafaa-i Hukuk-ı Nisvan Cemiyeti ise, yayın organı olan Kadınlar Dünyası'nın feminist içeriğinin ve kadınların kamu sektöründe çalıştırılması için açtığı kampanyanın vb. de ortaya koymasının yanında, zamanın en radikal kadın örgütü olarak nitelendirilmektedir. Bu kampanyanın başarılı sonuçlarından biri İstanbul Telefon Şirketi'ne kadın görevlilerin kabul edilmesidir [7].

### **1.1.1.2. Cumhuriyet dönemi**

Cumhuriyet'in ilanından sonra Türk kadınının toplumsal yaşamını değiştirecek pek çok yasal değişiklik yapılmıştır. Bunların en önemlileri: 1924 yılında çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu, aynı yıl çıkarılan Teşkilat-ı Esasiye Kanunu ile tüm çocuklar için ilköğrenim zorunlu kılınmıştır. Bu adım, kadınların eğitimi konusunda atılan ilk adımdır. Bununla beraber, 1925 yılında çıkarılan Kıyafet Kanunu, 4 Ekim 1926'da kabul edilen Medeni Kanun ile yapılan değişiklikler ile kadınlar ve erkekler eşit olanaklara sahip olmuşlardır. Kılık kıyafet değişikliği ile kadınlar peçe ve çarşaftan kurtulmuş, medeni bir görünüme kavuşmuşlardır [6]. 1930'lu yılların başından itibaren Türkiye'de kadın, erkeklerle birlikte erkek toplumunca belirlenmiş siyasal yaşamın içinde yer almıştır. 1934 yılında Türk kadınına tanınan seçme ve seçilme hakkı ise, zamanına göre ilerici bir yaklaşımı simgelemektedir. 1935 Genel seçiminden itibaren de ilk Türk kadın milletvekilleri Türkiye Büyük Millet Meclisinde erkek milletvekillerinin yanında görev yapmaya başlamışlardır [5].

Türkiye'de, 19. yy sonlarına doğru Osmanlı İmparatorluğu'nda kadın haklarında başlayan kıpırdanmalar, 20. yy'ın ilk yarısında ilan edilen Cumhuriyet ve hemen arkasından gerçekleştirilen Atatürk Devrimlerinde yansımaları bulmuştur. Atatürk, modernleşme ve çağdaşlaşma politikaları çerçevesinde kadın haklarına yönelik; eğitim, sağlık, istihdam, hukuk ve siyasal alanlarda erkeklerle eşitliğe giden adımlar atmıştır [8]. Kadın konusunda bu gelişmelere rağmen toplumsal yapıdaki kadın-erkek eşitsizliği hâlâ devam etmektedir. Bu nedenle

Türkiye’de kadının konumunun gelişimini destekleyen örgütlerde de düzenlenmiştir [9].

Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranı 1990’lı yıllarda azalma göstermiştir. Bunun başlıca nedenlerini iç göç ve kentleşme ile tarımsal faaliyetlerin azalması ve okullaşma oranının artması şeklinde açıklayabilmek mümkündür [6]. Bütün gelişmelere karşın ülkemizde çağdaş anlamda ücretli çalışmanın, kadınlar için yaygınlaşmadığı görülmektedir. Nitekim, resmi istatistiklere göre ülkemizde kentsel alanda yaşayan kadınların ancak %15’i iş gücüne katılmaktadır [10]. Bir diğer ifade ile kadınların iş gücüne katılma oranları düşük olup yıllara göre sürekli azalma göstermektedir. İş gücüne katılma oranı Ekim 1990’da %34’den 1996’da %30’a gerilemiştir. 1998’de %26, 2000’de %28’dir. Eğitim düzeyleri erkekler kadar yüksek değildir. Ücret karşılığı çalışan kadınların önemli bir bölümü büyük ölçüde evlilik ya da doğum öncesi çalışmaktadır. Nitekim yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de çalışan kadınların %77’sinin evli olması, çalışma yaşamına girmenin ekonomik zorlamalar nedeni ile olduğunu göstermektedir. Çalışmayı sürdüren kadınların çoğu ise, aile/ev ve çalışma ikilemi içinde kalmaktadır. Türkiye’de istihdamdaki kadın iş gücünün eğitim düzeyini incelediğimizde; okur-yazar olmayan %22, ilkokul mezunu %51, ortaokul mezunu %9, lise mezunu %10, yüksekokul ve üniversite mezunu %8’dir [11].

Kadınların en çok çalıştığı sektörler %72 tarım, %18 hizmet ve %10 ile sağlık sektörüdür. Türkiye’de 2000’li yıllarda kadınların çalışma yaşamında tercih ettikleri mesleklerin başında ise öğretmenlik mesleği gelmektedir. Bunda en büyük neden yine toplumun bakış açısidir. Toplumumuzda kadınlara en uygun meslek öğretmenlik olarak görülmektedir. 2001-2002 yıllarında yapılan bir araştırmaya göre ülkemizdeki kadın öğretmen sayıları aşağıdaki gibidir.

Çizelge 1.1 Öğretmenlik mesleğinde kadınların dağılımı [6]

Okul öncesi	İlköğretim	Meslek lisesi	Lise	Üniversite
13.993	164.454	27.310	31.257	26.154

İş gücü içinde yer alan her 10 kadından yaklaşık 7'si ücretsiz aile işçisi olarak çalışırken, erkekler için aynı oran onda birdir. Ücretli çalışan kadınların ortalama olarak erkeklerin yarısı kadar kazandığı ve sosyal güvencesiz işlerdeki oranların erkeklere kıyasla çok daha fazla olduğu da göz önüne alındığında, ekonomik alandaki cinsiyet eşitsizliğinin boyutları çarpıcı bir şekilde ortaya çıkmaktadır [1].

Kadınların (üretim adına) yaptıkları işler çoğunlukla kayıtlara geçmemekte; ekonomik değerlendirmelerde yeterince (ya da hiç) dikkate alınmamaktadır. O nedenle kadınların ürettikleri ile elde ettikleri gelir (ve/veya diğer kazanımlar) arasında büyük farklılıklar doğmaktadır [12]. 2004 yılına geldiğimizde, dünyada kadınların istihdama katılma oranlarında bir artış sağlanmıştır. Aşağı yukarı, son 10 yıllık zaman dilimi içerisinde dünyada 200 milyon kadın istihdama katılmıştır. Şöyle denilebilir: 2000'li yıllarda dünyada iki milyar sekiz yüz milyon ücretli çalışan insanın bir milyar yüz milyonunu kadınlar oluşturmaktadır [13].

## **1.2. Yönetim**

Yönetim, evrensel bir kavramdır ve insanla ilgilenir. İnsanın toplumsal yaşamının bir gereği olan diğer insanlarla ilişkilerini, onların davranışlarını inceler. Bu incelemeler sırasında, bilimsel yöntemler kullanılır. Yönetimin bir bilim olarak ortaya çıkmasından önce de, yönetim faaliyetleri değişik boyutlarda yerine getirilmekteydi. Söz konusu faaliyetler, insanlığın tarihi kadar eskidir. Mevcut kaynakların, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insan ve diğer kaynaklarla eşgüdümlemesini ifade eden yönetim bu yönü ile, insanların sanat alanındaki ilk keşfidir [14].

Yönetim konusunda farklı tanımlar yapılmıştır. Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki iş birliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Süreç olarak yönetim kavramı, başkaları vasıtası ile iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu her durum için kullanılmaktadır [15]. Yönetim, yönetim işlevleri olan planlama, örgütleme, kadrolama, yönetme ve denetleme işlevlerini yerine

getirme faaliyetleridir. Aynı zamanda yönetim, belli kaynakların kullanımı ile belli hedeflere ulaşmak olarak da tanımlanmaktadır [14].

Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştırmak için iş gücü, sermaye ve kaynakların, sevk ve koordinasyonunu ifade eden bir kavramdır. Bir yönetimin temel amacı, kaynakların eşgüdümlemesi yolu ile, örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Buna göre yönetimin temel amacı, belirli örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmektir. Yönetici de, bu süreci yöneten kişidir. Henry Mintzberg'e [14] göre yönetici, üç tür örgütsel rolü yerine getirmekle görevlidir. Bu roller; insan ilişkileri ile ilgili roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Yöneticinin insan ilişkileri ile ilgili rolü, doğrudan onun yasal otoritesinden kaynaklanan ve örgüt üyeleri ile diğer kurumlar arasındaki ilişkileri düzenlemeyi içeren rollerdir. Henry Mintzberg tarafından belirlenen yönetimsel rollerin ikincisi, bilgi rolüdür. Yöneticinin bilgi rolü, iş etkinliğini sağlayacak bilgileri toplama ve bu bilgilerin sonuç üretecek bir biçimde işlenmesini sağlamaktır. Yönetimsel sorumlulukların doğasına göre yöneticiler, birimler arasında iletişimin merkezi ve örgüt içindeki çalışma grupları arasında da, iletişimin kaynağıdır. Son olarak yönetici karar verme rolünü de oynayan kişidir. Yöneticilerin karar rolleri bilgi ve sonuçlara ulaşma süreçlerini içerir [14].

### **1.2.1. Yönetim kadrolarında kadın**

Kurumlar incelendiğinde, genelde kadınların sayısal yoğunluklarına orantılı olarak yönetimde temsil edilmedikleri görülmektedir [16]. 2000 'li yıllarda hemen hemen her ülkede kadın ekonomik yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Kadınlar, sosyo-ekonomik ve hukuksal değişmeler sonucu yönetim alanında daha fazla yer almaya başlamışlardır. Yönetim mesleği ise, kadınların yeni olduğu ve erkeklerin egemen olduğu bir alan olmaya devam etmektedir. Özellikle, yönetim kadrolarında yukarılara çıktıkça durum kadınlar aleyhine daha da fazla bozulmaktadır. ILO'nun Aralık 1997' de yayınladığı "Engellerin Yıkılması: Yönetimde Kadınlar" isimli rapor oldukça ilginç sonuçlar içermektedir. Rapor küresel düzeyde, kadınların çalışma yaşamı içindeki konumlarını ele almaktadır. Rapora göre, kadınların orta ve üst kademelere kadar



yükseldiği ortaya konulmakla birlikte, rakamlara bakıldığında özellikle gelişmiş sayılan ülkeler için durumun hiç de iyi olmadığı görülmektedir. ILO'nun bu çalışmasına göre; küresel düzeyde, orta ve üst düzey yönetime gelebilen kadın sayısı artmaktadır. Kadınlar, ancak yüzde 2-3 oranında yönetimde yer almaktadır. Kadınların kamu kuruluşlarının ve özel kuruluşların üst düzey yönetim kademesine ulaşamamaları evrensel bir durumdur [17].

Kadının çalışma yaşamına katılımı eğitim, iş deneyimi gibi donanımlarına ve başarıma isteği, çalışma azmi gibi güdülerine ya da aldığı ücret gibi dış etkilere bağlı olarak değişmektedir. Ancak kadının konumunun erkek konumuna göre şekillendiği kabul edilmektedir. Buna göre kadının iş yaşamında yerini alması ve iş yerindeki konumu eğitimi, bilgi, beceri ve kişisel duyguları yanında toplumsal diğer öğelerle birlikte düşünülmektedir [6]. ILO'nun 1996 yılında, dünyanın 20 ülkesinde yönetici kadınlar araştırması aşağıdaki çizelgede verilmiştir [17]:

Çizelge 1.2 Ülkelere göre 1994-1995 yılları arasında kadınların yönetim kademesi oranı (ILO) [17]

Ülke	Yönetim Kademesi (%)	İş Gücü Oranı (%)
Avustralya	43	42
Avusturya	22	43
Finlandiya	25	47
İsrail	19	42
Japonya	9	41
Meksika	20	32
Norveç	32	46
İsviçre	28	40
<b>Türkiye</b>	<b>10</b>	<b>30</b>
İngiltere	33	45
ABD	43	46
Uruguay	28	41
Şili	20	32
Kostarika	23	30
Ekvator	28	38
Mısır	12	20

Çizelge 1.2 (Devam) Ülkelere göre 1994-1995 yılları arasında kadınların yönetim kademesi oranı (ILO) [17]

Malezya	19	34
Filipin	33	37
Srilanka	17	48
Venezuela	23	33
Paraguay	23	41

Çizelge 1.2 Mediha (Saz) Soyutürk'ün Yönetimde Kadının Yeri (Ankara'da Küçük Bir Grup Örneği) eserinin 48. sayfasından alınmıştır.

2000'li yıllarda kadınların %33'ü yönetim düzeyine ulaşabilmiştir ve %6'sı ise mesleklerinin zirvesine çıkmıştır. Şirketlerin üst düzey yönetimlerinde ise bu oran %1'i oluşturmaktadır. Bu bir gelişme olarak görülmesine rağmen en üst kadın yöneticiler ancak orta düzey yönetici konumundadır. Türkiye'de ise çalışan kesimin %30'unu kadınlar oluşturmaktadır. Orta ve üst düzey yönetimdeki kadınların sayısı %10'dur [17]. Bununla birlikte kamuda yönetici olan kadınların daha çoğunlukla şef ve şube müdürlüğü gibi orta ve alt düzey yöneticilik görevlerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Kadın yöneticilerin %63.48'i şef, %27.57'si şube müdürü ve %7.36'sı genel müdür yardımcısı ve daire başkanıdır [6]. Tepe yönetim hakkında ise net bir veri bulunmamaktadır [17].

Türkiye'de kadınlar özellikle kentleşmiş bölgelerde ücretli konumunda ekonomik yaşama giderek daha geniş bir alanda katılmakta ve yönetim kadrolarında daha fazla yer almaktadır. Ancak bu katılım halen istenilen düzeye ulaşmaktan çok uzaktır. 1970'li yıllardan bu yana gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde genel olarak kadınlar yönetsel, profesyonel ve teknik alanlarda giderek daha aktif rol oynamaya başlamıştır [6]. S. Özbaşar ve Z. Aksan 1970'lerde İstanbul ve çevresindeki 48 sanayi kuruluşunda yaptıkları araştırmada, kadınların iş yerlerinde toplam çalışanların %25'ini oluşturduğunu, ancak yönetim kademelerinde temsilde bu oranın orta kademedede %14, üst kademedede ise %4'e düştüğünü saptamışlardır [18]. Benzer bir bulgu M. Dilber tarafından saptanmakta ve 1960'lar Türkiye'sinde, üst düzey yöneticilerden sadece %4'ünün kadın olduğu belirtilmektedir. 1980'lere gelindiğinde, F. Tabak tarafından, yine sanayi sektöründe yapılan bir araştırma, kadın yöneticilerin oranında bir artış olmadığını

göstermektedir. Tabak, bu çalışmasını 500 büyük Türk sanayi kuruluşu arasından, tesadüfi örnekleme yoluyla seçtiği 80 firmada gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaya göre, 100 kişiden fazla personel çalıştıran yerlerde, kadınlar toplam personelin %17'sini oluştururken, yönetici düzeyinde bu oran %15'e, üst düzey yöneticiler arasında da %3'e düşmektedir. Daha küçük firmalarda ise üst yönetim kademelerinde kadınlara rastlanmamaktadır [18]. 1990'ların başında gerçekleştirilen bir araştırmada da 100'den fazla sanayi kuruluşu incelenmiş ve kadınların üst düzey yöneticilerin %4'ünü oluşturdukları bulunmuştur. 1960'lardan 1990'lara gelindiğinde, her ne kadar belirtilen istatistikleri bire bir karşılaştırma olanağı yoksa da, üst düzey kadın yöneticilerin oranında, bu 30 yılda hiçbir artış olmadığı gözden kaçmamaktadır [18].

Sanayi kuruluşlarının dışına çıkılıp geleneksel olarak daha sık görüldüğü iş kollarına bakıldığında da, kadın yöneticilerin durumunun çok farklı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Türk kadının sık görüldüğü iş kolları arasında bankacılık ve sigortacılıkta 1992'de yapılan bir araştırmaya göre, kadınlar, çalışanların %43'ünü oluşturdukları halde, orta kademe yöneticilikte %26, üst düzeyde ise %4 oranında yer almaktadır [18].

Ülkemizde yüksek öğrenim görmüş kadın sayısının, yüksek öğrenimli erkek sayısından az olması, kadınların yönetici kadrolarından uzak olmasına da neden olmaktadır. Ayrıca kadın elemanların yönetimi altında çalışmak istemeyen erkek elemanların sayısının da yüksekliği, işverenlerin kadınları yönetim kademelerinden ister istemez uzaklaştırmalarına yol açmaktadır. Bunun yanında kadınların bu konudaki isteksizliği ve duyarsızlığını da hesaba katmamız gerekebilir. Zira çalışan kadınların üzerinde yapılan bazı araştırmalar, kadınların da öncelikle geleneksel rollerini benimsediklerini, iş sorumluluklarını ikinci plana aldıklarını göstermektedir [18].

### **1.2.2. Kadın yöneticilerin ortak özellikleri**

Yöneticilikte en üst düzeye çıkabilmiş kadınlara çok ender rastlanmaktadır. Üst düzey kadın yöneticilerin kimi özelliklerinin evrensel sayılabilecek kadın değerlerinden ve toplumların kadınlardan beklediği bazı

davranış biçimlerinden kaynaklandığını, kimi özelliklerinin de Türk toplumunun değer yargıları ve sosyo-ekonomik yapısından etkilendiği görülmektedir. Bu etkiler sonucu ortaya çıkan ortak özellikleri, ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıfa dahil olmak, güçlü kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak ve evli/çocuklu bir yaşam sürmek olarak sıralanabilir [18].

Ekonomik Panaroma Dergisi 14-21 Haziran 1992 tarihli sayısında, düzenlediği anket sonucu seçilen “En Başarılı Kadın Yöneticiler” listesini ve bu yöneticilerle yaptığı kısa söyleşileri yayımlanmıştır [18].

Kadın yöneticiler çok önemli görevlerde buldukları halde, yakın çevreleri dışında iş çevrelerinde bile “isimleri ve cisimleri” ile yeterince tanınmamaktadırlar. Kadınlar toplumda görünürlük istememektedirler. Kadın yöneticilerin ön plana çıkmamaya özen göstermeleri, kadınlara ait değerlerin veya kadınlık kültürünün evrensel bir özelliğidir. Erkeklerle ve kadınlara ait değerler arasındaki temel farklılık, erkek değerlerinin bağımsız olmaya ve kontrol etmeye dayalı oluşu, kadın değerlerinin ise bağlılığa ve ilişkilere önem vermesidir [18].

Kadınların kendilerini ortaya koyuş biçimleri, ne kadınlıklarını bastırın, ne de onu çok öne çıkaran bir tarzdadır. Daha çok kontrollü bir kadınsı görüntüye sahiptirler [18].

Üst düzey kadın yöneticilerin diğer bir ortak özelliği de kadın haklarını savunma konusunda çekingen davranışlarıdır. Kadın yöneticiler genelde kadın hakları yerine insan haklarını savunmanın daha doğru olduğunu ileri sürmüşlerdir [18].

Üst düzeye gelebilmeyi başarmış kadın yöneticilerin, kendilerini isim ve cisim olarak fazla ön plana çıkarmamaya özen göstermeleri onların zayıf kişilikli oldukları anlamına gelmez. Tam tersine, bu görevlerdeki kadın yöneticiler, toplumların kadınlara atfettiği “pasif” kişilik özelliklerinden ziyade daha çok erkeklerle atfedilen “aktif” kişilik özelliklerine sahiptirler. Kadın yöneticiler, toplumdaki yaygın kanıya rağmen, kendilerini kişilik özellikleri bakımından erkek meslektaşlarından farklı algılamamaktadırlar [18].

Üst düzey yöneticilerin, kadın veya erkek olsun, başarı güdülerinin toplumun birçok kesimine göre daha yüksek olmasını beklemek doğaldır. Daha

ilginç olanı ise, üst düzey kadın yöneticilerin başarı güdülerinin genel olarak erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek olmasıdır [18].

Türkiye'deki kadın yöneticiler sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf ailelerden gelmektedir. Babaları toplumda saygın kabul edilen mesleklere sahiptir; kendileri elit kabul edilen okullarda okumuş ve büyük şehirlerde yetişmişlerdir. Türkiye gibi sınıflar arasındaki farklılıkların daha keskin olduğu toplumlarda, sosyal sınıf etmeninin kurumlardaki ilişkilerin oluşmasında daha da önemli bir rol oynaması beklenmektedir. Belki de bu nedenle kadın yöneticiler, yükselirken “kadın olmanın dezavantajını” hiç yaşamamaktadırlar. Üst sınıflara olan aidiyetleri onlara kariyerlerinde gerekli olan “avantajı” sağlamaktadır [18].

### **1.2.3. Yönetim kadrolarında kadın sorunları**

Kadınların üst düzey yönetimde yer almalarının ekonomik bir gereklilik haline gelmesine rağmen bu alandaki ilerlemeler oldukça yavaş olmaktadır. Gözlenen gelişmelere karşılık, yine de kadınların gelişmiş ve gelişmekte olan tüm toplumlarda hak ettikleri konumda bulunmadıkları bir gerçektir. Öte yandan hemen her toplumda kadın ve erkeğe ilişkin değer yargıları ve beklentiler farklıdır. Kadın, aldığı eğitim ve yaptığı işten çok, “kadın ve anne” olarak toplumda yer bulmakta, saygınlık kazanmaktadır. Çalışan kadının bile önceliği evi ve ailesidir. Kadın için evlilik en iyi gelecek güvencesi olarak görülmektedir. Ekonomik nedenlerle çalışsa bile çoğunlukla yaptığı iş eve yardım, aileye katkı için yapılan iştir [6]. Toplumda kadınlık rolleri ile ilgili kavramlar, kadınların çalışma alanındaki sınırlarını oluşturmaktadır. Bu konuda yapısal, ekonomik ve toplumsal etmenler birbirini desteklemekte ve sistemdeki aksamalar kadınları dezavantajlı duruma düşürmektedir [12].

Gerçekleştirilen bir araştırmaya göre “yorgunluk” çalışma yaşamının kadına getirdiği en büyük külfet olmaktadır. Bunun yanı sıra kadınların karşılaştıkları diğer dezavantajlar bir hata yaptıklarında bunun kadın olmaları ile bağdaştırılması, sorumluluk isteyen işlerin kadınlara verilmemesidir [19].

Kadınların kadın işi olarak bilinen daha çok hizmet sektöründeki mesleklerde yoğunlaşması tüm toplumlarda genel olarak kabul görmüştür. Bazı

ülkelerde farklılıklar görülse de kadın yöneticiler daha çok genç ve bekar olmaktadır. Yönetim ve insan kaynakları gibi işlevsel alanlarda yoğunlaşmakta, genel yönetim düzeyinde daha az ve uzman pozisyonlarda ise daha çok bulunmaktadır. Kadınların yönetici yetiştiren yönetici aday havuzuna dahi alınmaması, kadınların iyi bir yönetici olamayacağı önyargısının önceden kabul edilmiş olmasından kaynaklanmaktadır [6].

Yönetimdeki kadınların erkeklere oranla daha az çocuk sahibi oldukları ve daha sık boşandıkları görülmektedir. Hatta genç kadın yöneticilerin bekar kalmayı tercih ettikleri belirtilmektedir. Evli ve çocuk sahibi kadınların yükü daha ağır olmaktadır. Hem ev yaşamını organize etmek hem de iş yerinde verimli olabilmek kadının strese girmesine neden olmaktadır. Sadece başarı isteği çok fazla olan kadınlar böyle bir yükün altına girebilmekte, pek çok kadın da bu yüzden yöneticilikten kopmaktadır [6].

Kadınlar yaptıkları işlerin özüne ve kalitesine çok daha dikkat etmektedirler [6]. Bunun anlamı daha çok para kazanmaktansa ya da sorumluluk alacak yönetim olgusuna ulaşacak çalışmalar yapmaktansa, iç huzuru sağlayacak ya da kişisel tatmini gerçekleştirecek işler yapmayı tercih etmeleridir. Titiz ve detaylı çalışmaları aldıkları sorumluluğu yerine getirmede onları başarılı kılarken, erkeklere özgü hırs, esnek çalışma saatleri onlar için özel bir durumdur. Hırsı ve çalışma azmi olan kadın sert, katı ve hatta hoşgörüsüz olarak nitelendirilmekte, çoğu kez de dışlanmaktadır. Eğitim olanaklarından daha fazla yararlanan eğitilmiş kadınlar, iç benliğinden kaynaklanması olası bu tutum ve davranışları rehabilite etmektedirler [6].

Türkiye’de kadınlar:

- Büyük çoğunluğuyla çalışma yaşamına katılamayarak,
- İş gücüne katılanların önemli bir kısmı iş bulamayıp işsiz kalarak,
- İş bulanlar ise belli sektörlerde, belli mesleklerde ve çoğunlukla özelliksiz iş gücü olarak,
- Sosyal güvenlik kapsamının dışında, her türlü yasal korumadan uzak çalışarak cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kalıyorlar [2].

### **1.3. Türk Spor Yönetiminde Kadın**

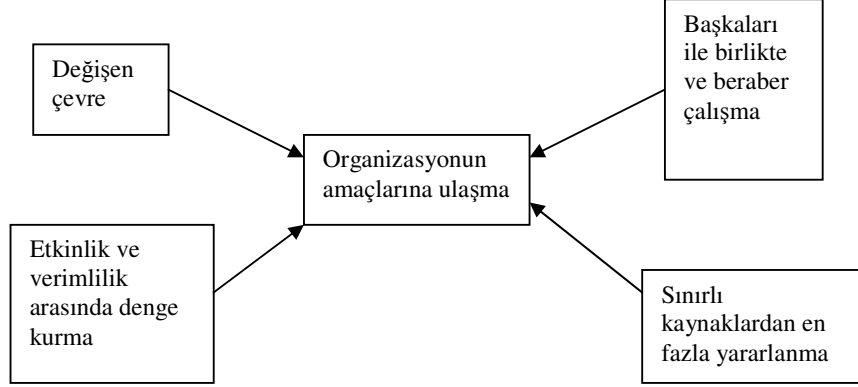
#### **1.3.1. Spor yönetimi kavramı**

Spor sözcüğü Latince kökenli bir sözcük olup hoşça vakit geçirmek anlamına gelen “desporte” sözcüğünden türemiştir. Oyun ya da yarışmadan duyulan haz, bedensel etkinliğin yükseltilmesi ve serbest zamanın aktif olarak kullanılmasına yönelik bedensel etkinlik olarak ifade edilen spor kavramı, zaman içerisinde çok hızlı değişim göstermiştir [20]. İlk önceleri bireysel bir olgu olarak beliren spor, daha sonraları toplumsal bir nitelik kazanarak ve geniş kitlelere yayılarak toplum yaşamında yadsınamayacak, hafife alınamayacak bir gerçek olarak ortaya çıkmıştır [21]. Bu oluşum da zaman içerisinde spor alanında yönetim işlevlerinin en verimli şekilde kullanılması gereğini yani spor yönetimi kavramını oluşturmuştur [20].

Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak örgütlerin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Bu tanımda beş önemli noktaya değinilmektedir. Bunlar [22]:

- Başkaları ile birlikte çalışma,
- Örgüt amaçlarına ulaşma,
- Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurma,
- Sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanma,
- Değişen çevre.

Bu tanımın özellikleri aşağıdaki şekilde görülmektedir:



Şekil 1.1 Yönetim faaliyetlerinin temel görüntüsü [22]

Spor yönetimi de bu tanım ışığında, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenleme ile spor yaptıran bir makine (kurum, örgüt vb.) şeklinde tanımlanabilir [23]. Spor yönetimini genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Genel yönetimin temel ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin yönetilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar [23].

Spor kurum ve örgütlerinin etkili ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde bu kurumların yönetimlerine bağlıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük spor örgütlerine kadar başarılı olmak, ancak çağdaş yönetim ilke ve işlevlerinin bilinçli ve becerili bir biçimde spor yönetimine uygulanması ile mümkündür [23].



Spor ve yönetim kavramı tarihsel süreç içerisinde her dönem birbirleriyle yakın ilişki içinde olmakla beraber spor yönetimi kavramı ancak 1960'lardan sonra ifade edilmeye başlanmıştır [24]. Oysaki spor yönetimi uzun yıllardır spor içerisinde olan bir kavramdır. Spor yönetimi kavramı akademik bir çalışma alanı olarak tanınmadan önce de birçok insan gerek danışman, gerek organizatör, gerekse de kurucu olarak spor olaylarını yönetmek için çalışmıştır. 2000'li yıllarda ifade edilen çağdaş spor yönetimi anlayışı her ne kadar antik Yunanistan'da yapılan spor örgütlerinin yönetiminden farklı olsa da, bu çağlarda da yönetsel faaliyetlerin spor içerisinde olduğu bir gerçektir [25].

Spor yönetimi kavramının yönetim ve spor olarak iki ayrı parçasının olduğu söylenebilir. Mullin spor yönetimini "birincil hedefinin spor ya da fitness ile ilişkili etkinlikler, ürünler ve servisler sağlamak olan örgütler içinde planlama, organizasyon, yöneltme ve değerlendirme işlevlerini kullanma" olarak ifade etmiştir [25]. Demir'e göre spor yönetimi: "Sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyişini inceleyen ve bunların en iyi şekilde yönetimi için gerekli olanları bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur" [26]. Kısacası spor yönetimi "spor içerisinde yönetim işlevlerinin uygulanması" olarak ifade edilebilir.

Spor içerisinde yönetsel faaliyetlerin her dönemde olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu yeni oluşum iki ayrı alanda kapsam ve uygulama bulmuştur. Spor yönetiminin iki farklı alandan meydana geldiği belirtilmektedir. Bu alanlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir [27]:

**Profesyonel Çalışma Alanı:** De Sensi, Kelley, Blanton ve Beitel (1990) spor yönetimini spor ve beden eğitimi ile ilgili etkinlikler ya da bunlar ile ilgili servisleri ve ürünleri içeren örgütler ya da bu alanlar içerisinde planlama, organizasyon, yöneltme, kontrol, yönlendirme, bütçeleme ve değerlendirme ile ilgili becerilerin herhangi bir kombinasyonu olarak ifade etmektedirler [28]. Vande Zwaag (1995), spor yönetimi içerisinde toplumsal rekreasyon programları, endüstriyel spor programları, askeri spor programları, birleşik sponsorluk, gelişimsel spor programları, sosyal acenteler, yazılı ve görsel spor medyası ve spor içerikli akademik programlar gibi birçok farklı uygulama alanlarının olduğunu belirtmektedir. Böylesi farklı uygulama alanlarını bünyesinde barındıran

yapı içerisinde spor yönetimi sadece okullarda değil; okul ve kolej programlarında, profesyonel ve amatör sporlarda, herhangi bir sportif etkinlikte, spor kulüplerinde, spor tesislerinde ve bunlara benzer birçok alanda çalışma imkânı sunmaktadır [27].

**Profesyonel Hazırlık Alanı:** Amerika Birleşik Devletleri'nde spor yönetimi öğretim programı diğer ülkelerden çok daha önce başlamıştır. 1957 yılında Los Angeles Dodger takımının sahibi Walter O'Malley'in Ohio Üniversitesindeki James Mason'a bir temenni mektubu yazması ile spor yönetimi öğretim programı kavramı oluşmaya başlamıştır. Bu temenni mektubunun ardından akademik düzeyde spor yönetimi öğretim programı hazırlanması için çalışmalar yapılmıştır [27]. Spor yönetimi programı işletme yönetiminde spor ile ilişkili bilgi ve beceriyi öğrenciye sunmaktadır. Bu bilgi ve becerilere örnek olarak spor pazarlaması, spor hukuku, spor etiği, spor finansmanı, spor promosyonu, toplumsal ilişkiler, kaynak yaratımı, olanak yönetimi, spor iletişimi gibi konular belirtilebilir. Profesyonel hazırlık, öğrencinin spor endüstrisi içerisinde çalışabilmesi için gerekli olanları sunmayı hedeflemektedir [29].

### 1.3.2. Spor yönetiminin tarihçesi

Spor yönetimi öğretim programı olarak ilk çalışmanın 1966 yılında Ohio Üniversitesi'nde başladığı bilinmektedir. 1957 yılında Los Angeles Dodgers takımının sahibi Walter O'Malley'in beden eğitimi profesörü olan James G. Mason'a yazdığı temenni mektubu spor yönetimi öğretim programı açısından bir başlangıç noktası olmuştur. Ohio Üniversitesi'nde 1966 yılında başlatılan spor yönetimi öğretim programı birkaç yıl sonra şu andaki ismi St. Thomas Üniversitesi olan Biscayne Koleji'nde uygulamaya konulmuş ve program 1971 yılında Massachusetts Üniversitesinde de okutulmaya başlanmıştır [24]. 1980 yılında Ulusal Spor ve Beden Eğitimi Birliği (NASPE) tarafından tanınan 20 kolej ve üniversite spor yönetimi programı var iken 1985 yılında bu rakam 83'e ve 1993 yılında 6 doktora programını da kapsayan 201 programa ulaşmıştır [30].

Ülkemizde spor yönetimi batı ülkelerine göre kısmen geç başlamış olmakla birlikte, uzun yol kat etmiştir. Başlangıcından itibaren Türkiye'de spor

yönetimi daha çok şahsi gayretlere bağılı olarak gelişimini sürdürmüş, sistem ve birlikten yoksun bir görünüm arz etmiştir [30].

Spor yönetimi bilimi açısından da gerek belgelendirme gerekse bilimsel analizler model ve sistem yaklaşımları ikinci planda kalırken tarihi gelişimin ön plana çıktığı görülmektedir. Spor yönetimi konusundaki eserlerin içeriğı, tarihi olaylar, kanunlar, hükümetlerin ve bakanlıkların uygulamaları ile sınırlı görünmektedir. Bir diğđer belirgin özellik de, Türk sporunda 1860'lı yıllardan itibaren belirgin bir şekilde futbol sporunun egemen olmasıdır. Bu yıllardan 2000'li yıllara kadar devam eden spor yönetimi gelişimi âdetâ Türkiye'de futbolun gelişimi ile eş değerdir [30].

### **1.3.3. Türk spor federasyonları**

Türkiye'de spor yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde aşağıdaki kronolojik sıralama görülecektir.

#### **1.3.3.1. Federatif yapı öncesi**

Türklerde spor, Türk insanının gücünü, çevikliğini, bedensel yetilerini gösteren milli kültür varlıklarından biridir. Hunlar, Göktürkler, Harzemşahlar, Samanoğulları, Selçuklular, Osmanlı Devleti ve diğđer Türk devletlerinde güreş, avcılık, okçuluk, binicilik, kılıç, yaya koşuları, atlama, ağırlık kaldırma ve labut atma, gürz ve topuz kullanma, cirit, çöğen/polo, gök börü, tomak, matrak, kayak gibi sporlar büyük aşamalar göstermiştir. Türkler, yarışma biçiminde yaptıkları güreş, binicilik, cirit ve okçuluk gibi sporları da daha sonraki yıllarda gelenekselleştirmiş ve ata sporuna dönüştürmüştür [31].

Tarihteki tüm toplumlar gibi Anadolu Devletleri'nde de insanın doğayla savaşımlını benzetim yoluyla "spor" olgusuna vardıklarını, Hitit kökenli ( İ.Ö. 1400) bir "at sırtındaki adam" heykelciğinin kendi spor dalında "dünya ilki" olduğu biliniyor. Öteki toplumlarda olduğu gibi Anadolu'da da öncelikle savaşma becerilerine dayalı sporlar gelişmiştir. Bu toplumlarda at sırtında ve göğüs göğüse savaşıma benzetim yoluyla elde edilen güreş, kılıç, okçuluk, atçılık, çöğen (polo),

cirit, mızrak, gök börü ve cop sporlarının ön planda olduğu görülmektedir. Bu sporlar Anadolu insanına savaşta ve barışta büyük faydalar sağlamakla beraber o devrin silahlarını iyi kullanma becerisi de kazandırmıştır. İşte Anadolu toplumlarında beliren bu “spor” yapısı, önemli sayılabilecek hiçbir değişikliğe uğramaksızın Hitit’lerden 9. yüzyıl Osmanlılarına kadar ulaşmıştır [32]. Bu dönemlerde yapılan sportif etkinliklerin hazırlanmasında, uygulanmasında ve bir seyir olarak sunulmasında yönetsel bir sürecin işlediği muhakkaktır. Ancak bu yönetim anlayışını modern yönetim anlayışı ile kıyaslamamak gereklidir. O dönemlerde savaşma becerilerini yükseltmek için yapılan spor etkinliklerinin daha çok askeri bir disiplin ve yönetim anlayışı içerisinde değerlendirildiği belirtilebilir. Osmanlılar Döneminde ise başta savaş sporlarının ve diğer sporların yapılmasının yanında kendilerine özgü bir spor yönetimi anlayışının geliştirildiği ve bu yönetim kademesinin de sporun örgütlenme biçiminde kökenleri bakımından en eski, çağdaş benzeri bakımından “kulüp” olgusuna daha yakın ama “toplumsal güvenlik” boyutu içerdiği için ondan kapsamlı olan “spor tekkesi”, Osmanlı kapıkulu ve toprak düzenine bağlı olarak, sporcuların padişahlar, vezirler, paşalar, beyler, büyük toprak ağalarının ve zengin kişilerin koruduğu yönetim biçimi ve 650 yıldır var olan “geçici kurum” Kırkpınar Güreşleri ile özdeşleşen “ağalık” düzeni adı verilen üç kurumdan oluştuğu görülmektedir [33].

19. yüzyıl Osmanlı Türklerinde spor konusunda örgütlenme en gelişmiş düzeye ulaşmıştır. Özellikle II. Sultan Mahmut (1808-1839) zamanında çok büyük bir gelişme göstermiştir. Hatta II. Sultan Mahmut’un padişahlığı süresinde Enderun spor ve musıkî okulu haline gelmiştir [31]. 1800’lü yılların ikinci yarısına gelindiğinde ise önce İzmir’de sonra da İstanbul’da İngilizlerin oynamaya başladığı futbol çevresinde ilgi duyanları bir araya toplamaya başlamıştır. 1889 yılında James Lafotain’in çabaları ile İstanbul’da İngilizlerden kurulu “Rugby Futbol” takımı oluşmuştur. Yine aynı kişi İzmir’den gelen yurttaşları ile birlikte bu kez “Football Association” Kulübünü kurmuştur. Kendisinin de yer aldığı bu kulübün İngiliz Denizcileri Takımı ile Kadıköy çayırında karşılaşmalar yaptığı bilinmektedir. 1899 yılında çoğunluğunu Galatasaraylı gençlerin oluşturduğu “Black Stoking’s Football Club” adında bir kulübün kurulduğu, 1901 yılında Kadıköy Futbol Kulübünün ve 1903 yılında da İngilizlerin Moda Futbol

Kulübünü kurduğu görülmektedir [34]. Bu gelişmelere bağlı olarak 1903 yılında Moda Futbol Kulübünün dışında Beşiktaş Jimnastik Kulübü kurulmuş ve daha sonra sıra ile 1905 yılında Galatasaray Kulübü, 1907 yılında Fenerbahçe Kulübü ve 1910 yılında ise Anadolu Kulübü kurulmuştur [35].

Futbol kulüplerinin kurulması ve birbirleri arasında müsabakalar düzenlenmesi yönetsel bir yapının futbol sporu içerisinde oluşmaya başladığını göstermektedir. Bu anlamda spor müsabakalarının hazırlanması ve seyirsel bir ürün olarak sunulmasında yönetim işlevlerinden yararlanıldığından söz edilebilir.

### **1.3.3.2. Federatif yapı sonrası**

**Federatif Yapının Oluşmaya Başlaması ve İstanbul Futbol Birliği (1903-1910):** Osmanlı İmparatorluğunun ciddi olarak sarsıntı geçirdiği 20. yüzyılın başlarında Türkiye’de Galatasaray “okul” Beşiktaş “semt, yöre” İmalat-ı Harbiye (MKE) Ankaragücü “iş yeri” esaslarına göre örgütlenmeye başlamıştır [33]. Türklere somut ilk kulüpçülük hareketinin 1855 yılında başladığı ve ilk demokratik örgütün ise 1903 yılında İstanbul Futbol Birliği adı altında kurulduğu bilinmektedir. Birlik, Moda ve Kadıköy kulüpleri adına Aleko ve İmogen, Elçilik Gemisi takımı adına Horace Armitage tarafından oluşturulmuştur. Birliğe o dönemde yürürlükte olan 1909 tarihli dernekler yasasına göre kurulan Galatasaray, Kadıköy, Elpis, Moda, Fenerbahçe, Strugglers, Yasson, Dark ve Tatavla spor kulüpleri katılmışlardır [36].

**İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (1910-1914):** 1910 yılına kadar yürürlükte olan İstanbul Futbol Birliği, 1910 yılında kaldırılmış ve 12 Kasım 1910 tarihinde İstanbul Futbol Birliğinin yeniden örgütlenmesi ile İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi kurulmuştur. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi sınırlı şekilde işlerlik kazanmıştır. Çünkü eski yönetim yapısının ürettiği çalışmalar artarak sürmüş, Progres ve Rovers kulüplerinin yer almalarıyla beraber güç dengesi Fenerbahçe’den yana dönmüş, sonunda Galatasaray’ın 1910-1911 sezonu lig maçlarından çekilmesine yol açan kararlar alınmıştır. 1914 yılındaki lig sezonunda bu kez Galatasaray’ın oy ağırlığı ile Fenerbahçe lig dışı bırakılmıştır. İşte bu zayıf uygulamalar

sonucunda sporda örgütlenmenin yavaşladığı ve daha önce planlanan organizasyonların gerçekleştirilemediği görülmektedir. Savaş yıllarının açtığı yaralar o denli büyük olmuştur ki siyasi çekişmeler yüzünden yenik çıkma, spora da aksetmiş ve Beşiktaş Jimnastik Kulübünün sembolik renklerine siyah bu dönemde eklenmiştir. Elbette ki sporda örgütlenmenin yavaşlaması ve savaş yılları yönetsel gelişme olarak spor içerisinde bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur [33].

**Yönetsel Örgütlenme Çabaları ve Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936):** Türkiye’de ilk yönetsel örgütlenme çabaları 1922-1936 yılları arasına rastlamaktadır. Bu dönemde birçok girişimin denenmesinin ardından 21 kulübün katılımı ile 22 Mayıs 1922 tarihinde kısa adı TİCİ olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı kurulmuştur [33].

TİCİ’nin kuruluşu için yapılan çalışmalar 1920 yılına kadar uzanmaktadır; kurum 3 Ağustos 1909 tarihli Dernekler Yasasına göre kuruluş için 15 Nisan 1922 tarihinde başvurmuş ve 22 Mayıs 1922 tarihinde tüzel kişiliği kesinleşmiştir. TİCİ’nin kuruluşu o günün devlet yönetimi tarafından desteklenmiş, Türkiye ilk kez 1924 Paris Olimpiyat Oyunlarına çağırılmıştır [37].

İttifakın kuruluş amaçları; “sağlıklı bir kuşak yetiştirmek, bu sağlıklı kuşakla Türk ırkını takviye etmek, her sınıf halkı ilgilendiren idmancılığı (beden eğitimi ve spor) yaygınlaştırmak, ulusun bireylerini küçük yaştan itibaren örgütlenmeye ve birlikte hareket etmeye alıştırmak, gençleri içki, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan uzak tutmak, sağlam ve becerikli kişiler yetiştirerek askeri kuruluşların görevlerini kolaylaştırmak, spor etkinlikleri yoluyla gençlere memleketlerini sevdirmek, spor yarışmalarını düzenlemek, yönetmek, sporumuzu uluslararası alanda temsil etmek...” şeklinde ifade edilmiştir [37].

TİCİ, Türk halkı içinde filizlenen ilk bağımsız örgüt hareketi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak zamanla kulüpler arası çekişmeler ve sürtüşmeler ittifakın zayıflamasına yol açmıştır. Özellikle 1928 Olimpiyatlarının ardından yapılan bazı harcamalar hakkındaki soruşturmalar ittifakın büyük bir yara almasına yol açmış ve kurum 1936 yılına kadar yürürlükte kalarak 13-18 Şubat

1936 günleri arasında toplanan 8. Genel Kurulda alınan bir kararla faaliyetleri sona ermiştir [37].

**Türk Spor Kurumu Dönemi (1936-1938):** TİCİ 18 Nisan 1936 tarihinde Türk İdman Cemiyetleri İttifakı Genel Kongresinde, geçen 13 yıllık zaman içerisinde sporda ortaya çıkan gelişmelere ayak uyduramadığı gerekçesi ile yeni bir yapılanmaya giderek Türk Spor Kurumu adlı yeni bir yapılanma ile yeniden oluşmuştur [36]. Türk Spor Kurumu, daha önce faaliyet gösteren TİCİ gibi kurularak çalışmalarını sürdürmüştür. Ancak dönemin partisinin kontrolüne girmesi sonucu TİCİ, sporda devletçilikle partiliği birbirine karıştırmış; devletin müdahalesi ile spor CHP ve yan kuruluşların güdümüne girmiştir [36].

Türk spor kurumu döneminde, spor bölgelerini, spor çevrelerini, spor kulüplerini ve yuvalarını kurmak ve kurdurmak için Türk Spor Kurumuna tam yetki verilmiş, spor kulüplerinin üye olabilmeleri için 25 sporcuya sahip olmaları ve en az bir yıldan beri etkinlik göstermeleri istenmiştir. Ayrıca Türk Spor Kurumu, kendisine üye olmak isteyen kulüplerden profesyonelliği, içkiyi ve kumarı reddetmelerini istemiştir. Özellikle 2000’li yıllarda mevcut birçok spor kulübü lokalinin ne denli denetimsiz olduğu ve bu tür yerlerde her türlü oyunun oynandığı düşünüldüğünde, bu görüşün değeri daha net ortaya çıkmaktadır [33].

Türk Spor Kurumunun 1938 yılında sona ermesi ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Dönemin hükümeti olan CHP’ye göre Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı döneminde görülen ve Türk Spor Kurumu zamanında da süren futboldaki olayların partiye zarar vermesi, toplum, saha ve tribün olaylarının partiye mal edilmesi ve partinin futbol yönetiminden soyutlanması için Türk Spor Kurumu yerine devletçi bir yönetim gündeme getirilmiş ve sonuçta 3530 sayılı yasa doğmuştur [36].

**Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Dönemi (1938-1989):** 1922-1938 yılları arasında Türkiye’de spor faaliyetlerinin yönetimi, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı ve Türk Spor Kurumu teşkilatlarınca yapılmıştır. Kurum yönetimi bir miktar merkezileştirmekle beraber spor tam olarak devlet işi olarak ele alınmamıştır. 1938 yılından itibaren spor işlerinin milli eğitim ve sağlık gibi kamu

hizmeti sıfatıyla devlet tarafından düzenlenip yürütülmesi, spor kurum ve işlevlerinin kanunla düzenlenmesi ve işletilmesi ihtiyacı doğmuştur. 1938 yılında 3530 sayılı kanunla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Genel Müdürlük kuruluşunda yalnızca Başbakanlığa bağlı iken 29 Mayıs 1942 tarih ve 4235 sayılı kanunla Milli Eğitim Bakanlığına, 6 Mayıs 1960 tarih ve 7474 sayılı kanunla tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. Ancak 3 Kasım 1969 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması üzerine 6 Şubat 1970 tarih ve 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen Bakanlığa bağlanmıştır. 2000’li yıllarda ise spor, Başbakanlığa bağlı Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı kontrolündedir [36].

Beden Terbiyesinin kuruluş amacı, bireyleri ulusumuzda, ulusumuzu da dünya ulusları arasında iyi bir yere getirmektir. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü halkımızın fizik ve moral yeteneklerinin ulusal ve devrimci amaçlara göre geliştirilmesini sağlayıcı oyun, jimnastik ve spor etkinliklerini yürütmekle görevli olarak kurulmuştur. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1938-1948 yılları arasında sporu bir eğitim unsuru olarak yürütmüş, ancak değişik nedenlere dayanarak daha sonra izleme sporunu düzenleyen bir kuruluş konumuna gelmiştir [34].

### **3289 Sayılı Kanun ve Günümüze Kadar Olan Gelişmeler (1989 ve Sonrası):**

3530 sayılı yasanın spor çevrelerinin istek ve özlemlerine yanıt vermediği ve benzeri sebeplerle 1989 yılında Beden Terbiyesi Kanunu yerine, değişen ve gelişen şartlara uygunluk sağlamak üzere Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri hakkında kanun çıkartılarak daha ayrıntılı düzenlemeler yapılmıştır [33].

1989 sonrası dönemde hazırlanan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında da, diğer planlı dönemler gibi, spor tesislerinin yeterli düzeye çıkarılması, nüfus, sporcu sayısı gibi ölçütlere göre ülke düzeyine dengeli dağılımının sağlanması ve mevcut tesislerin tam kapasite ile kullanılması için kurumlar arası işbirliği ihtiyacı üzerinde durulmuştur. Özellikle de bu planlı dönemde, sporla ilgili mevzuat çalışmalarına devam edilmiş, İstanbul’da yapılacak olan Olimpiyat Oyunları Kanunu ve Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun,



Türkiye Basketbol Federasyonu Sporcu Tescil ve Lisans Yönetmeliği, Basketbol Müsabaka Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. 1980 yılından itibaren Türkiye’de spor yönetimi kavramı yeni bir görüntüye bürünmüştür. 1980’li yıllarda önce Marmara Üniversitesi’nde okutulmaya başlanan spor yönetimi öğretim programı daha sonra birçok üniversite tarafından eğitim ve öğretim programına dahil edilmiştir [37].

#### **1.3.4. Türk spor federasyonlarının işleyişi**

Türkiye’de spor yönetiminin yapı ve evrimini incelerken, dünya spor genelinden bilinen çok önemli üç noktanın göz önünde tutulması gerekir. Birincisi, spor yapıldığı “ulusal” ortamın özellik ve çelişkilerine çok duyarlı bir yansıtıcıdır. İkinci olarak, “spor yönetiminin devlete karşı bağımsızlığı” ilkesi, özel bir toplumsal ekonomik yapının örgütsel uzantısı olduğu için, evrensel kullanışlılıktan yoksundur. Üçüncü olarak, siyaset “toplumun genel örgütlenme aracı”, devlette “toplumun siyasal örgütü” olduğu için, toplumsal yaşayışın her kesiminde, ama gizli, ama açık, devlet vardır [37].

2000’li yıllarda toplum yaşamının önemli bir bölümünü oluşturan hedeflerine nasıl ulaşılacağı, birçok ülkede her toplumsal kurum gibi ciddi biçimde ele alınan yönetsel düzenlemeler konu olmaktadır. Bu ülkelerin, toplumun spor alanındaki ihtiyaçlarını giderecek, dinamik, karakterli, etkili bir örgüt ve yönetim yapısı ile Türkiye’ye oranla daha başarılı oldukları ifade edilmektedir. Sporun yönetsel örgütlenmesinde iki temel model olduğu belirtilmektedir. Birincisi federe birimler olan ve kendi yönetimlerini kendileri seçen spor kulüplerinin bir araya gelerek yetkilerinin bir bölümünü “federal” nitelikli bir üst kuruluşa devretmeleridir. İkinci model ise, sporun doğrudan yönetilmesidir ki bu, devletin sporu yönetmede görev üstlenmesidir [38].

Türkiye’de federasyonlar 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanununun 7. maddesine istinaden kurulan, temsil ettikleri spor dalı veya dallarının en yetkili kuruluşudur. Federasyon başkanı, federasyon yönetim kurulu başkanıdır. Başkan bütün uygulamaların sorumlusudur. Karar organı “Federasyon Kurulu” dur. Karar

organı “Federasyon Kurulu’nun” başkanı, yürütme organındaki kadrolu görevlilerin amiri, kurulların başkanı ve düzenleyicisidir [39].

Federasyonlar yönettikleri spor dallarında 3530 sayılı kanunun 1. maddesinde belirtilen amaçları gerçekleştirmekle görevlidirler. Yurt içi ve yurt dışındaki ilgili kurum ve kuruluşlarla, spor ortamı meydana getirilmesi ve geliştirilmesi için, işbirliği ve çalışma içine girerek her türlü tedbiri alırlar. Uluslararası alanda, ülkemizi en üst düzeyde temsil edebilmek, bu alanda görev yapacak sporcu ve yöneticilerin her an hazırlıklı bulunmalarının sağlanması başlıca görevlerindedir [39].

Federasyonlara Spor Yüksek Konseyi kararı ile yönetsel ve/veya mali özerklik verilebilmektedir. Federasyonlar yönetsel ve/veya mali yönden özerk olmaları halinde; genel kurul, yönetim kurulu ve bağlı oldukları uluslararası federasyonların belirlediği teknik, yönetsel ve yan kurulları fahri üyelerden oluşturmak zorundadırlar. Federasyon genel kurulu dört yılda bir toplanır. Toplantıda genel müdürlüğü temsilen gözetim görevini yerine getirmek üzere bir memur görevlendirilir. Federasyon genel sekreteri genel müdürlük personeli arasından atanır. Federasyon başkanları seçimle veya atama ile göreve gelirler. Bu görevler fahridir. Federasyon başkanlıkları dışında kalan fahri görevlendirmeler; merkezde genel müdür, il ve ilçedeki federasyon temsilcilikleri federasyon başkanı, diğer görevlendirmeler ise il müdürü tarafından yapılır. Federasyonların iş ve işlemleri genel müdürlüğün gözetim ve denetimine tabi olup federasyon başkanlarının seçimi veya atama şekli, görevden alınmaları, federasyonlar bünyesinde oluşturulacak kurulların oluşturulması, üyelerin nitelikleri, görev, yetki ve sorumlulukları yönetmelikle düzenlenir. Federasyonun özerkliği halinde faaliyetleri ile ilgili olarak elde edilen naklen yayın, sponsor, tescil, vize, transfer, itiraz, ceza, basılı evrak, reklam gelirleri ile genel müdürlükçe yapılacak yardımlar ve diğer gelirler konseyin kararı ile ilgili federasyonlara aktarılır [40].

Federasyonlara, talepte bulunmaları durumunda Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Genel Müdürlüğün bağlı olduğu Bakanın teklifi ve Başbakanın onayı ile idarî ve malî özerklik verilebilir. Federasyonun kuruluşuna ilişkin kararın, Resmî Gazete’de yayımlanması ile tüzel kişilik kazanılır. Özerk olan federasyonlar; organları genel kurulu tarafından seçimle göreve gelen,

her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen federasyonlardır. Özerkliğinde aşağıdaki ölçütler göz önünde bulundurulur [40]:

- a) Faal sporcu sayısı,
- b) Faal kulüp sayısı,
- c) Spor salının ülkemiz veya dünyadaki yaygınlığı ve gelişme potansiyeli,
- d) Gelirinin giderlerini karşılayabilme yeterliliği,
- e) Spor dalının olimpiik olup olmadığı,
- f) Federasyon veya bağıli kulüplerin tesis durumu [40].

Özerkliği onaylanan federasyon, hazırlayacağı ana konumu ve buna bağıli talimatlara göre genel kurulunu ve yetkilendireceğı diğer organlarının oluşumunu, görev ve yetkilerini belirler. Özerk federasyonlar, uluslararası federasyonların öngördüğü kurulları oluşturmak zorundadır [40]. Özerk federasyonların; genel kurullarının toplanması ve çalışmalarına ilişkin usul ve esaslar ile kimlerin oy kullanabileceğı ve Tahkim Kurulu ile ilişkileri Genel Müdürlükçe düzenlenecek çerçeve statü ile belirlenir. Özerk federasyonlarca hazırlanacak ana konumu, çerçeve konumuna aykırı olamaz [40]. Özerk federasyonların her türlü faaliyet ve işlemleri Genel Müdürlüğün bağıli olduğı Bakanlığın denetimine tâbidir. Bu denetim sonucunda görevi başında kalmasında sakınca görülen federasyon başkanı veya yönetim kurulu üyeleri hakkında karar almak üzere, Genel Müdürlüğün bağıli olduğı Bakan, genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırır [40]. Özerk federasyonların merkezi Ankara'dadır. Federasyon yurt içi teşkilatını ana konumunda belirlenen esaslar dahilinde kurabilir. Federasyonların merkez teşkilatı;

- a) Genel kurul,
- b) Yönetim kurulu,
- c) Denetleme kurulu,
- d) Disiplin ve/veya ceza kurulu,
- e) Uluslararası federasyonun ön gördüğü kurullar,
- f) Hukuk, mali, tahkik, eğitim, sağılık, teknik, dış ilişkiler ve diğer kurullar,
- g) Genel sekreterlik,
- h) Yönetmel birimlerden teşekkül eder [40].

### 1.3.5. Kadınların spora katılımı

1906 yılında Mabel Fitzgerald adında genç bir İngiliz kadın, Amerikan-İngiliz araştırma grubu ile ABD’de dağcılık konusunda çalışmalar yapmak üzere zirvelere çıkmıştır. Ancak daha fazla yükseklerle çıkmasına erkek meslektaşları izin vermemiştir. O ise kendi testlerini kendisi yapmak zorunda kalmıştır, sonuçta, gerçekten de erkekler ve kadınlar arasında farklılıklar olduğunu saptamıştır. Ancak ortaya çıkan bazı özellikler kadınlara avantaj sağlamaktaydı [41].

Kadınların sporda kabul görmemesi eski Yunanlarda olimpiyatlara kadın alınmaması ile başlamış, modern oyunların tekrar doğması ile Baron De Coubertin tarafından da sürdürülmüştür. Dünya sporunun gelişmesinde ve yaygınlaşmasında önemli bir rolü olan Coubertin yaptığı ateşli konuşmalar 1901’de “Kadınların rolü, erkeklerin galibiyetini takdir etmektir.”, 1902’de “Kadın sporları, doğanın kurallarına aykırıdır.”, 1912’de “Olimpiyat oyunları erkeklere ayrılmalı ve kadın sporcuların görünüşlerinin korkutucu olduğu düşüncesini” dile getirmiştir. 1924 yılında kadınlar erkeklerden 20 yıl sonra yarışmaya başladıklarında ise Coubertin, Uluslararası Olimpiyat Komitesi’nden kadınların oyunlardan uzaklaştırılmasını istemiştir. 1925’te kadınların tasnif dışı yarışmalarını önerirken, 1934’te kadın sporcuların yarışmalarda yer almasının erkek sporcular için iyi olmadığı konusunda uyarılarda bulunmuştur. 1935’te ise tekrar ısrarla kadınların halk karşılaşmalarına katılmasına karşı olduğunu, onların toplum içerisinde spor yapmaması gerektiğini, olimpiyat oyunlarında kadınların asıl rolünün erkeklerin başarılarının ödüllendirilmesinde görev almak olduğunu vurgulanmıştır [41].

II. Dünya Savaşı’nın tüm insanlığın yaşamını etkilediği 1940’lı yıllarda kadınlar, savaşa katılan erkeklerin yerine ağır fiziksel etkinlik gerektiren işlerde çalışmaya başlamışlardır. Erkeklerin yaptığı tüm işleri yapabilmeleri, kadınların spor etkinliklerine katılabilme düşüncelerinde etkili olmuştur. II. Dünya Savaşı’nın bitimi ile birlikte, erkeklerin kendi işlerine geri dönmeleri ile, kadınlar iş bulmada güçlük çekmişler ve daha fazla boş zaman bulmaya başlamışlardır. Bu dönemde golf ve tenis kadınlar arasında yaygınlaşmaya başlamış ve kadınların her türlü sportif etkinliğe katılması olanaklı hale gelmiştir [42].

1970'lerin başından itibaren gelişen feminist akımla birlikte [42], kadın ve spor konusu ciddi olarak ele alınıp tartışılmaya başlanmıştır. Feminizm, cinsiyet ayrımcılığına karşı çıkararak cinsler arasında sosyal, ekonomik ve toplumsal eşitliği savunan bir görüştür. Fransız Devrimi'nin ardından kadın özgürlüğünün, kadınların seçme-seçilme ve mülkiyet haklarının savunulması biçiminde ortaya çıkmış, çeşitli eylemler ve reformlar sonucunda bazı hakların elde edilmesinden sonra ise erkeğin kültürel egemenliği ile mücadeleye yönelik bir harekete dönüşmüştür. Kadın hareketleri ile birlikte belirli ölçüde sosyal değişim sağlanmasına rağmen halen yarışma sporlarına katılımı, çalışma ve boş zamanları değerlendirmede sporun yer alış bakımından kadın ve erkek arasında büyük farklılıklar vardır. Gelişim düzeyleri farklı toplumlarda bu konuya bakış açıları değişmektedir. Endüstrileşmiş ülkelerde kadınların spora katılımı fazla iken gelişmekte olan ülkelerde ise bu oran düşüktür. Çünkü gelişmekte olan toplumlarda kadının, yalnızca doğurganlık için yaratıldığını, ter yerine parfüm kokması, aktif yaşam yerine pasif yaşamı seçmesi düşünülmektedir. Spora katıldığında ise kadının tenis, yüzme, paten vb artistik ve estetik branşları seçmesi önerilmektedir. Bugün başta atletizm, jimnastik ve takım sporları olmak üzere, kadınlar pek çok spor branşında yer almakta, kurumsallaşmış ve olimpiik yarışmalar kapsamına alınmaktadır [42]. Ülkemizde de kadınların spora katılımı giderek artış göstermektedir. Bu da kadınların spora olan ilgisinin arttığını göstermektedir. Kadınların bu katılımı branşlara göre farklılık göstermektedir. Ülkemizdeki sporcuların sayıları, bunların cinsiyete ve branşa göre dağılımı Ek 1'de verilmiştir [40].

### **1.3.6. Spor yöneticisi ve özellikleri**

Yönetimde en önemli niteliklerden biri de kaliteli personelin seçilmesidir. Bu nedenle, örgütü meydana getiren kişiler belirli niteliklere sahip olmalıdır. İyi bir yönetici yönetsel, dikkat, doğruluk, insan ilişkilerini bilme ve karar alma yeteneği, meslek için sağlık ve fiziksel uygunluk, gönüllü sorumluluk kabul etme, iş anlayışı yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite gibi özellikler taşınmalıdır [37].

Spor yöneticileri, hizmeti amaçlara göre planlayan, yönetimi ayakta tutan ve yönetime yaşam veren kişilerdir. Yöneticilik artık bir meslek olarak her alanda yerini alırken, sporda da bu nedenlerle hakkı olan yerini yavaş yavaş almaya başlamıştır [36]. Spor yöneticisi, sporla ilgili ulusal ve uluslararası spor mevzuatlarını, spor politikalarının temel amaç ve ilkelerini, spor alanındaki yenilikleri, gelişmeleri ve özellikle büyük çaplı spor organizasyonlarında görülen etkinlikler dizisini, toplumun spor konusundaki beklenti, istek ve ihtiyaçlarını bilmek zorundadır [43].

Spor içerisinde üretim faktörlerinin artması ve yeni alanların ortaya çıkması profesyonel anlamda yöneticiye duyulan ihtiyacı artırmıştır. Spor içerisinde yönetici, belirlenen amaçlara ulaşmak için başkaları ile iş gören kişidir. “Spor yöneticisi kimdir?” sorusunun cevabı yine sorular içerisinde verilen yanıtlarda gizlidir [44].

- Baston Maratonu organizasyonundan sorumlu olan kimdir?
- Yerel sağlık kaplıcalarında çalışma çevresinin düzenini kim sağlar?
- Yankess-Toronto Blue Joys arasındaki müsabaka günü faaliyetlerini kim planlar?
- Titleist Golf Ligi’nde ürün yönetiminden kim sorumludur?
- Dan Marino gibi sporcuların kariyerleri kim tarafından yönetilir?
- Monica Seles ve Steffi Graf arasındaki tenis müsabakasının seyirci açısından seyredilmesini ilginç hale getiren kimdir?

Bu soruların cevabı tektir ve bu işleri düzenleyen kişiler spor yöneticisi olarak ifade edilirler [44]. Spor yöneticisi, spor organizasyonlarını, spor karşılaşmalarını, spor kulüplerini ve spor ile ilişkili endüstriyel faaliyetleri düzenleyen kişidir. Spor içerisine gerek izleyici gerekse de katılımcı olarak katılan bireylerin isteklerinin doyurulması ancak spor yöneticilerinin başarılı organizasyonları ile mümkündür [22]. Bir spor yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini yaşama geçirmesi, yönettiği kurumun amaçlarına ulaşması başka bir ifade ile kendisinin başarılı olmasıdır [37].

Bir spor yöneticisi için aranan özellikleri belirten kesin kurallar yoktur. Ancak her alanda olduğu gibi spor alanında da spor yöneticiliği için gerekli olan aşağıdaki özelliklerden söz edilir. Bunlar [37]:

- Spor, sporcuları ve diğer görevlileri sevmelidir.
- Spora olan katkısının amaç ve hedeflerini önceden tespit etmelidir.
- Sporla ilgili yayınları okumalı ve kendisini bu alanda geliştirmelidir.
- Sporla ilgili yeniliklere açık olmalıdır.
- Spor yöneticisi diğer görevliler ve sporcular ile iyi ilişkiler içinde bulunmalıdır.
- Dürüst ve çalışkan olmalıdır.
- En az bir yabancı dil bilmeli veya öğrenmeye gayret etmelidir.
- Ülkesinin ulusal ve uluslararası durumunu dikkate alarak memleket çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarından her zaman üstün tutmalıdır.
- Başka insanları da düşünmeli ve yardımcı olmalıdır.
- İyi bir organizatör olmalıdır.
- İletişim konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir (sezgi gücü).
- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.
- Kararlarında açık olmalıdır.
- Astlarının ortalama zekalarının üzerinde bir zeka düzeyi olmalıdır.
- Objektif olabilmelidir.
- Sorunları metodik ve mantıksal yönden ele alabilmelidir.
- İşletmeye gönülden bağlı ve onu benimsemiş olmalıdır.
- Hoşgörü sahibi olmalıdır.
- Cesaret sahibi olmalıdır.
- Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır.
- Yönetici dinamik bir insan olmalıdır.
- Bir yönetici geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Yönetici iyi bir satıcı olmalıdır.
- Eşgüdümleme bilgi ve becerisine sahip olmalıdır [37].

İyi bir spor yöneticisininin rollerini şu açıdan vurgulamak mümkündür. Oturum başkanlığı rolü, teşkilatlandırıcı rolü, uygulayıcı rolü, politika saptama rolü, teknik danışmanlık rolü, karar verici rolü ve liderlik rolü. Bir yönetici kendi kurumunu, amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve

sürekliliği, belirlenen amaçlara ulaşma derecesi ile eşdeğerdir [37]. Kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatacak bir spor yöneticisi şu özellikleri göz önünde bulundurmak ve buna göre sorumluluklarını yönlendirmek durumundadır [37]:

- Her şeyden önce spor yöneticisi, yeterli bir alan bilgisine sahip olmalıdır.
- Sadece alan bilgisi ile yetinmemeli, aynı zamanda yeterli kültüre ve bilgi birikimine sahip olmalıdır.
- Spor yöneticisi, sporun bir amaç değil, spor vasıtası ile insanların iyi birer vatandaş olarak yetiştirilmelerinde önemli bir araç olduğu bilinmeli ve bu anlayışla kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
- Spor yöneticisi, sporun amaçlarını gerçekleştirirken sportif hizmetlerin başarılı olmasına ve gelişmesine katkıda bulunacak bütün güçlerin işbirliği yapmaları sağlanmalıdır.
- Adaletli olmalı, insanlara eşit muamele yapmalı, fırsat eşitsizliğine neden olacak davranışlardan kaçınmalı ve onları engellemelidir. Çünkü spor yöneticisi, aynı zamanda iyi bir eğitimci ve eğitim lideri olmalıdır.
- Kurumu yönetirken yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmelik hükümleri ile yerel düzeyde benimsenmiş geleneklere ve kurallara uymalıdır.
- Kurumun çalışma şartlarını ve prestijini, parti politikasını, kişisel kazanç ve bencil çıkar amacı ile kullanmak isteyenlere karşı kurumu korumalıdır.
- Şeffaf bir yönetim anlayışını kabul etmeli, ancak kurumla ilgili gizli kalması gereken konular hakkında da gizliliğe önem vermelidir.
- Personelin başarısını gözlemeli, ancak bu başarıyı kendisine mal etmemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı ve böylece güven sağlamaya çalışmalıdır.
- Kendisine yapılan her türlü başvuruyu dikkatle incelemeli, kurum ve bireyin yararına olacak işlemleri yerinde ve zamanında yapmalıdır.
- Seçilmesinde ve alınmasında etkili olduğu her türlü spor saha, malzeme ve gereçleri veya diğer hizmetler için her çeşit takdir, hediye ve lütuf kabulünden kaçınmalıdır. Çünkü iyi bir spor yöneticisinin birinci derecede görevi, işinde duyarlı ve dürüst olmasıdır.
- Kurumun para ve diğer kaynaklarının israfa kaçmadan harcanmasına özen göstermeli, hesap ve kayıtları eksiksiz tutmalı, kontrol etmelidir [37].



## **2. MATERİYAL ve YÖNTEM**

Bu bölümde amaç, önem, sınırlılıklar ve araştırma yöntemi konusunda bilgiler verilmiştir.

### **2.1. Amaç**

Bu çalışma Türkiye’de sporun yönetildiği en üst kurumlar olan spor federasyonları yönetim kurullarında görev yapan kadın üyelerin özelliklerinin belirlenmesi ve kadın spor yöneticilerinin spor yönetimi hakkındaki görüşlerini öğrenmek amacıyla yöneliktir.

### **2.2. Önem**

Bu çalışma, araştırmanın yapıldığı spor federasyonları yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin sayısının belirlenerek kadınlarımızın spora yönetim düzeyinde katılıp katılmadıklarının ortaya çıkması açısından önemlidir. Ayrıca katılan kadınlarımızın ne tip özelliklere sahip kişiler olduğunun belirlenmesi ile gelecekteki kadın yöneticilere bu yönde bir ışık tutmak açısından da önem taşımaktadır.

### **2.3. Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın verileri 2005-2006 yılında Türkiye spor federasyonları yönetim kurullarında görev yapan kadın yöneticilerle sınırlıdır.

### **2.4. Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmaktadır.

### 2.4.1. Araştırmanın modeli

Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan bu çalışma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma ile saha araştırma yöntemine uygun olarak, anket çalışması yapılmış ve var olan bilgilerin elde edilmesine çalışılmıştır [46].

### 2.4.2. Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de yer alan özerk ve devlete bağlı olan spor federasyonları yönetim kurullarında yer alan 21 kadın yönetim kurulu üyesi oluşturmaktadır. Yöntemin tarama modelinde olması, evrenin ulaşılabilir olması, fazla bir büyüklük oluşturmaması nedeni ile araştırmada örneklem alınması yöntemine gidilmeyip “kendini örnekleyen” evren çalışma evreni olarak kabul edilmiştir [47].

Çizelge 2.1. Araştırmanın çalışma evreni ve örnekleme

Dağıtılan anket sayısı	Yanıtlanan anket sayısı		Yanıtlanmayan anket sayısı		Değerlendirme dışı bırakılan anket sayısı		Değerlendirmeye alınan anket sayısı	
	n	%	n	%	n	%	n	%
21	15	71.4	6	28.5	-	-	15	71.4

### 2.4.3. Veri toplama aracı

Araştırma verilerinin toplanması amacı ile yapılan araştırmaya temel oluşturmak üzere sosyoloji, spor sosyolojisi, yönetim, işletme yönetimi, spor yönetimi konusunda yayınlanmış çeşitli kitap, makale, dergi ve çeşitli tasarı çerçeveleri incelenerek anket oluşturulmuştur.

### 2.4.4. Anketin uygulanması

Anketin herhangi bir kuşkuya düşmeden ve samimi bir şekilde yanıtlandırılmasını sağlayarak anketin güvenilirliğini yükseltebilmek amacı ile

anketi yanıtlandıracak bireylerin ankete herhangi bir tanıtıcı bilgi yazmalarının gerekli olmadığı belirtilmiştir.

#### **2.4.5. Verilerin çözüümü**

Araştırma anketine ilişkin bilgiler, araştırmacı tarafından verilerin çözümlenmesine geçmeden önce, verilerin işlenmesi ile ilişkili işlemler yapılmıştır. Bilgi toplama aracı ile elde edilen ve bilgisayara aktarılan veriler, araştırmanın amacı kapsamında yanıtları aranan sorulara yönelik olarak uygun biçimde çözümlenmiştir. Bu çözümlenmede istatistiksel teknikler olarak sayı dağılımı ve yüzdeleri hesaplanmış olan veriler çizelgelerde gösterilmiştir. Araştırmada SPSS for Windows paket programı kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına bağlı kalınarak araştırma grubunun kişisel özellikleri ve ankete verdikleri yanıtlara göre verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bulgularla, yorumlarına yer verilmiş araştırmacının amacıyla ilgili soruların sırası izlenmiştir.

#### 3.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri

Çizelge 3.1. Araştırmaya katılanların kişisel özellikleri

		f	%
<b>Öğrenim Durumu</b>	İlköğretim	-	-
	Ortaöğretim	-	-
	Lise	-	-
	Yüksekokul	-	-
	Üniversite	9	60
	Yükseklisans	2	13.3
	Doktora	4	26.6
<b>En Son Bitirdiği Öğrenim Kurumu</b>	Marmara	3	20
	Anadolu	3	20
	İTÜ	1	6.6
	Hacettepe	2	13.3
	İstanbul	2	13.3
	Gazi	2	13.3
	Leicester	1	6.6
	Unv of New Mexico	1	6.6
<b>Bilgisayar Becerisi</b>	İşletim sistemi	11	73.3
	Office paketi	10	66.6
	Veritabanı	3	20
	Programlama	1	6.6
	Donanım	2	13.3
<b>Kurumdaki Göreviniz</b>	Yönetici	10	66.6
	Eğitimci	3	20
	Emekli	1	6.6
	Serbest Meslek	1	6.6
<b>Çalıştığınız Sektör</b>	Eğitim	6	40
	Spor	4	26.6
	Özel	1	6.6
	Emekli	1	6.6
	Kamu	3	20

Çizelge 3.1. (Devam) Araştırmaya katılanların kişisel özellikleri

<b>Bu Kurumdaki Çalışma Yılı</b>	0-5 yıl	2	13.3
	6-10 yıl	5	33.3
	11-15 yıl	2	13.3
	16-20 yıl	4	26.6
	21-25 yıl	1	6.6
	26-30 yıl	1	6.6
<b>Yöneticilikteki Hizmet Yılı</b>	0-5 yıl	5	33.3
	6-10 yıl	4	26.6
	11-15 yıl	2	13.3
	16-20 yıl	3	20
	21-25 yıl	1	6.6
	26-30 yıl	-	-

Araştırma grubunda yer alan kadın yöneticilerin yaş, eğitim durumu, bilgisayar bilgileri, şu anda çalıştıkları sektör, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki görevleri ve yöneticilikteki hizmet yılları Çizelge 3.1.'de verilmiştir.

Çizelge 3.1'e göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin %60'ının üniversite mezunu, %26.6'sının doktora mezunu, %13.3'ünün de yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Ankete yanıt veren kadın yöneticilerin en son eğitim gördükleri kurumların %20'sinin Marmara Üniversitesi, %20'sinin Anadolu Üniversitesi, %13.3'ünün Gazi Üniversitesi, %13.3'ünün İstanbul Üniversitesi, %13.3'ünün Hacettepe Üniversitesi, %6.6'sının İTÜ, %6.6'sının Leicester Üniversitesi, %6.6'sının da University of New Mexico olduğu görülmektedir. Yine çizelge 3.1'e göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin bilgisayar becerisi olarak %73.3'ünün işletim sistemi, %66.6'sının office paketi, %20'sinin veritabanı, %13.3'ünün donanım ve %6.6'sının programlama becerisine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu bilgilerin yanı sıra ankete yanıt veren kadın yöneticilerin şu anda çalıştıkları kurumdaki görevlerinin %66.6'sının yönetici, %20'sinin eğitimci, %6.6'sının serbest meslek sahibi ve %6.6'sının da emekli olduğu belirlenmişken, kadın yöneticilerin şu anda çalıştıkları sektörlerin %40'ının eğitim, %26.6'sının spor, %20'sinin kamu, %6.6'sının emekli ve %6.6'sının da özel sektörde çalıştığı belirlenmiştir. Ankete yanıt veren kadın yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda %33.3'ünün 6-10 yıl, %26.6'sının 16-20 yıl, %13.3'ünün 11-15 yıl, %13.3'ünün 0-5 yıl, %6.6'sının 21-25 yıl ve %6.6'sının

da 26-30 yıl çalıştığı görülmektedir. Ayrıca ankete yanıt veren kadın yöneticilerin yöneticilikteki hizmet yıllarının da %33.3'ünün 0-5 yıl, %26.6'sının 6-10 yıl, %20'sinin 16-20 yıl, %13.3'ünün 11-15 yıl ve %6.6'sının da 21-25 yıl olduğu görülmektedir.

### 3.2. Araştırma Grubunun Ankete Vermiş Oldukları Yanıtlar

Araştırma grubunda yer alan kadın yöneticilerin anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki çizelgelerde gösterilmektedir.

Çizelge 3.2. Evet-hayır sorularına verdikleri yanıtlara ilişkin dağılımlar

SORULAR	EVET		HAYIR	
	f	%	f	%
Daha önce spor yaptınız mı?	12	80	3	20
Yaptığınız branşta milli oldunuz mu?	1	6.6	14	93.3
Daha önce federasyonlarda görev aldınız mı?	6	40	9	60
Federasyonda görev almadan önce bir spor yöneticiliği deneyiminiz oldu mu?	8	53.3	7	46.6
Spor yöneticiliği yapan kişi geçmişte sporculuktan gelmeli midir?	9	60	6	40
Spor yöneticiliği yapan bir kişinin yöneticilik kariyeri olmalı mıdır?	13	86.6	2	13.3
Spor yöneticisinin şu anda yaptığı iş ile federasyonda bulunduğu görev yeri arasında yönetsel açıdan bir ilişki olmalı mıdır?	4	26.6	11	73.3
Spor organizasyonlarında başarı sağlanabilmesi için spor yönetimine ihtiyaç var mıdır?	14	93.3	1	6.6
Spor yönetimi şahsi gayretler ile mi gelişmektedir?	11	73.3	4	26.6
Spor yöneticisi olmak için maddi gücün önemi var mıdır?	6	40	9	60
Spor yöneticisinin spor alanında eğitim alması gerekli midir?	9	60	6	40
Spor yöneticisinin organizasyon faaliyetlerinde başarılı olmasında cinsiyetin bir önemi var mıdır?	-	-	15	100
Spor yöneticisi olmakta ailenin zenginliği rol almakta mıdır?	2	13.3	13	86.6
Spor yöneticisi olabilmek için daha önce aileden herhangi birinin bu görevde çalışmış olması gerekli midir?	1	6.6	14	93.3
Spor yöneticilerinin spor yüksekokullarının bu bölümlerinden mezun olmaları spor yöneticilerinden alınacak verimin artmasını sağlayacak mıdır?	9	60	6	40

Çizelge 3.2.'ye göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin %80'inin "Daha önce spor yaptınız mı?" sorusuna evet, %20'sinin hayır, "Yaptığınız

branşta milli oldunuz mu?” sorusuna %6.6’sının evet, %93.3’ünün hayır, “Daha önce federasyonlarda görev aldınız mı?” sorusuna %40’ının evet, %60’ının hayır, “Federasyonda görev almadan önce bir spor yöneticiliği deneyiminiz oldu mu?” sorusuna %53.3’ünün evet, %46.6’sının hayır, “Spor yöneticiliği yapan kişi geçmişte sporculuktan gelmeli midir?” sorusuna %60’ının evet, %40’ının hayır, “Spor yöneticiliği yapan bir kişinin yöneticilik kariyeri olmalı mıdır?” sorusuna %86.6’sının evet, %13.3’ünün hayır, “Spor yöneticisinin şu anda yaptığı iş ile federasyonda bulunduğu görev yeri arasında yönetsel açıdan bir ilişki olmalı mıdır?” sorusuna %26.6’sının evet, %73.3’ünün hayır, “Spor organizasyonlarında başarı sağlanabilmesi için spor yönetimine ihtiyaç var mıdır?” sorusuna %93.3’ünün evet, %6.6’sının hayır, “Spor yönetimi şahsi gayretler ile mi gelişmektedir?” sorusuna %73.3’ünün evet, %26.6’sının hayır, “Spor yöneticisi olmak için maddi gücün önemi var mıdır?” sorusuna %40’ının evet, %60’ının hayır, “Spor yöneticisinin spor alanında eğitim alması gerekli midir?” sorusuna %60’ının evet, %40’ının hayır yanıtını verdikleri görülmektedir. “Spor yöneticisinin organizasyon faaliyetlerinde başarılı olmasında cinsiyetin bir önemi var mıdır?” sorusuna hiçbir kadın yöneticinin evet cevabını vermediği görülmektedir. “Spor yöneticisi olmakta ailenin zenginliği rol almakta mıdır?” sorusuna %13.3’ünün evet, %86.6’sının hayır, “Spor yöneticisi olabilmek için daha önce aileden herhangi birinin bu görevde çalışmış olması gerekli midir?” sorusuna %6.6’sının evet, %93.3’ünün hayır, “Spor yöneticilerinin spor yükseköğretim kurumlarının bu bölümlerinden mezun olmaları spor yöneticilerinden alınacak verimin artmasını sağlayacak mıdır?” sorusuna %60’ının evet, %40’ının hayır yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Çizelge 3.3.’e göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin %13.3’ü bedensel engelliler, %13.3’ünün birçoğu, %6.6’sının binicilik, %6.6’sının tenis, %6.6’sının yelken, %6.6’sının üniversite sporları, %6.6’sının golf, %6.6’sının yüzme, %6.6’sının basketbol, %6.6’sının güreş, %6.6’sının kürek, %6.6’sının izcilik, %6.6’sının kayak ve %6.6’sının da beyzbol federasyonunda çalıştığı görülmektedir.

### 3.3. Şu anda çalışılan federasyona ilişkin dağılımlar

Spor federasyonları	Kişi sayısı	
	n	%
Binicilik	1	6.6
Tenis	1	6.6
Yelken	1	6.6
Bedensel engelliler	2	13.3
Üniversite sporları	1	6.6
Golf	1	6.6
Basketbol	1	6.6
Yüzme	1	6.6
Briç	2	13.3
Güreş <sup>1</sup>	1	6.6
Kürek <sup>1</sup>	1	6.6
İzcilik	1	6.6
Kayak	1	6.6
Bezbol	1	6.6

Çizelge 3.4.'e göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin buldukları federasyonlarda çalışma amacı olarak %33.3'ünün sporun gelişimine katkı, %26.6'sının çalıştığı federasyonun gelişmesi ve bu federasyona hizmet, %13.3'ünün uluslararası başarı, %13.3'ünün engelli bireylere spor imkanı, %6.6'sının deneyimlerini aktarmak ve %6.6'sının da topluma hizmet etmek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 3.4. Bu federasyonlarda çalışma amacına ilişkin verilen yanıtların dağılımı

Federasyonlarda çalışma amacı	Kişi sayısı	
	n	%
Uluslararası Başarı	2	13.3
Çalıştığı Fed Gelişmesi ve Bu Fed Hizmet	4	26.6
Sporun Gelişmesine Katkı	5	33.3
Engelli Bireylere Spor İmkamı	2	13.3
Deneyimlerini Aktarmak	1	6.6
Topluma Hizmet	1	6.6

Çizelge 3.5.'e göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin federasyonda ulaşmak istedikleri amaç olarak %26.6'sının sporu geniş kitlelere yayarak sporcu ve tesis sayısını arttırmak, %20'sinin spora katkıda bulunmak, %20'sinin uluslararası başarı, %13.3'ünün toplumu bilinçlendirmek, %6.6'sının engelli sporcularımızın başarılarını arttırmak, %6.6'sının topluma hizmet etmek ve

<sup>1</sup> Bir yönetim kurulu üyesi bu iki federasyonda da görev yapmaktadır.



%6.6'sının da golf sporunu dünya standartlarına yetiştirmek olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 3.5. Bu federasyondaki ulaşmak istenilen hedeflere ilişkin verilen yanıtların dağılımları

Ulaşılmak istenen hedefler	Kişi sayısı	
	n	%
Uluslararası başarı	3	20
Toplumu bilinçlendirmek	2	13.3
Sporu geniş kitlelere yayarak sporcu ve tesis sayısını arttırmak	4	26.6
Engelli sporcularımızın başarılarını arttırmak	1	6.6
Spora katkıda bulunmak	3	20
Topluma hizmet etmek	1	6.6
Golf sporunu dünya standartlarına yetiştirmek	1	6.6

Çizelge 3.6.'ya göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin federasyonda çalışmayı kabul etme nedenlerinin %46.6'sının spora hizmet, %13.3'ünün deneyimlerini aktarmak, %13.3'ünün güvendikleri bir ekip olması, %6.6'sının uzmanlık alanı olması, %6.6'sının spor tutkusu, %6.6'sının kadın yöneticilere model olabilmek ve %6.6'sının engelli sporcuların başarıları yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

Çizelge 3.6. Bu federasyondaki görevi kabul etme nedenine ilişkin verilen yanıtların dağılımları

Görevi kabul etme nedeni	Kişi sayısı	
	n	%
Spora hizmet	7	46.6
Deneyimlerin aktarımı	2	13.3
Güvenilen ekip	2	13.3
Uzmanlık alanı	1	6.6
Spor tutkusu	1	6.6
Kadın yöneticilere model olabilmek	1	6.6
Engelli sporcuların başarısı	1	6.6

Çizelge 3.7.'ye göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin spor yöneticisinde bulunması gereken özelliklerin önem sırasına göre dağılımlarında %46.6 sının gönüllü sorumluluk kabul etme, %40'ının dikkat, %6.6'sının insan ilişkilerini bilme seçeneklerine 6 puan; %26.6'sının yönetim tekniklerini kullanma

ve entelektüel kapasite, %26.6'sının dikkat, %20'sinin karar alma yeteneği, %13.3'ünün doğruluk, %6.6'sının gönüllü sorumluluk kabul etme, %6.6'sının insan ilişkilerini bilme seçeneklerine 5 puan; %40'ının insan ilişkilerini bilme, %26.6'sının yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite, %26.6'sının dikkat, %13.3'ünün karar alma yeteneği, %6.6'sının gönüllü sorumluluk kabul etme seçeneklerine 4 puan; %26.6'sının insan ilişkilerini bilme, %20'sinin yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite, %20'sinin karar alma yeteneği, %6.6'sının gönüllü sorumluluk kabul etme, %6.6'sının dikkat doğruluk seçeneklerine 3 puan; %40'ının karar alma yeteneği, %20'sinin doğruluk, %13.3'ünün yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite, %13.3'ünün insan ilişkilerini bilme, %6.6'sının gönüllü sorumluluk kabul etme seçeneklerine 2 puan; %46.6'sının doğruluk, %26.6'sının gönüllü sorumluluk kabul etme, %13.3'ünün yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite, %6.6'sının insan ilişkilerini bilme ve %6.6'sının karar alma yeteneği seçeneklerine 1 puan verdikleri görülmektedir.

Çizelge 3.7. Spor yöneticisinde sizce bulunması gereken özelliklerin önem sırasına göre dağılımlarına ilişkin verilen yanıtların dağılımları

ÖNEM SIRASI ÖZELLİKLER	1		2		3		4		5		6	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dikkat	-	-	-	-	1	6.6	4	26.6	4	26.6	6	40
Doğruluk	7	46.6	3	20	3	20	-	-	2	13.3	-	-
İnsan ilişkilerini bilme	1	6.6	2	13.3	4	26.6	6	40	1	6.6	1	6.6
Karar alma yeteneği	1	6.6	6	40	3	20	2	13.3	3	20	-	-
Gönüllü sorumluluk kabul etme	4	26.6	1	6.6	1	6.6	1	6.6	1	6.6	7	46.6
Yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite	2	13.3	2	13.3	3	20	4	26.6	4	26.6	-	-

Çizelge 3.8.'e göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin daha önce federasyonlarda almış oldukları görevlerin %20'sinin yönetim kurulu üyeliği, %20'sinin görev almadığı, %20'sinin sporcu kafesi başkanlığı, %13.3'ünün kulüp genel sekreterliği ve koordinatörlüğü, , %13.3'ünün başkan yardımcılığı, %6.6'sının veteran tenisçiler birliği yönetim kurulu başkanı, %6.6'sının üniversite spor takımları kafe başkanı, %6.6'sının tekil spor kulübü başkanı olarak görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Çizelge 3.8. Daha önce federasyonlarda almış oldukları görevlere ilişkin verilen yanıtların dağılımları

Daha Önce Federasyonlarda Almış Oldukları Görevler	Kişi sayısı	
	n	%
Veteran tenisçiler birliği yönetim kurulu başkanı	1	6.6
Kulüp genel sekreterliği ve koordinatörlüğü	2	13.3
Federasyonlarda yönetim kurulu üyeliği	3	20
Sporcu kafilesi başkanlıkları	3	20
Başkan yardımcılığı	2	13.3
Tekel spor kulübü başkanlığı	1	6.6
Görev almadım	3	20

Çizelge 3.9.'a göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin kadınların spor yönetimine katılımının az olmasının nedenleri olarak %33.3'ünün spor yönetimine ilgilerinin az olması, %20'sinin erkek kültürünün egemenliği, %13.3'ünün kadın sporcuların azlığı, %13.3'ünün toplumun bakış açısı, %13.3'ünün aile sorumluluğunun kadında olması, %6.6'sının erkeklerin sporu daha çok sevmeleri yanıtını verdikleri görülmektedir.

Çizelge 3.9. Kadınların spor yönetimine katılımının az olmasının nedenlerine ilişkin verilen yanıtların dağılımları

Kadın yöneticilerin görüşleri	Kişi sayısı	
	n	%
Kadın sporcuların azlığı	2	13.3
Erkeklerin sporu daha çok sevmeleri	1	6.6
Toplumun bakış açısı	2	13.3
Erkek kültürünün egemenliği	3	20
Spor yönetimine ilginin az olması	5	33.3
Aile sorumluluğun kadında olması	2	13.3

Çizelge 3.10.'a göre ankete yanıt veren kadın yöneticilerin bu düzeydeki birimlerde az olmasının nedenleri cinsiyetlerinden mi kaynaklanmaktadır; yoksa yöneticilik rollerindeki yetersizliklerinden mi kaynaklanmaktadır sorusuna %46.6'sının cinsiyet, %6.6'sının kadınlarımızın boş vakitlerini dolduracak etkinliklerin daha fazla olması, %6.6'sının Türk toplumundaki erkeklerin bu konudaki eğitim yetersizlikleri, %6.6'sının kadınlardan yeterli talebin gelmemesinden ve fırsat eşitliğinin olmamasından,

%6.6'sının başka sorumluluklarının olması, %6.6'sının çalışmayı sevmemeleri, %6.6'sının sivil toplum örgütlerinin sosyal yaşama yararlarını bilememek, %6.6'sının kadınların rol almadaki isteksizlikleri, %6.6'sının erkek egemen bir toplum oluşumuz ve kadınların sorumluluk alanlarının ve iş yüklerinin fazla olması yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Çizelge 3.10. Bu düzeydeki birimlerde kadın yöneticilerin az olmasının nedenlerine ilişkin verilen yanıtların dağılımları

Kadın yöneticilerin görüşleri	Kişi sayısı	
	n	%
Kadınların boş vakitlerini dolduracak etkinliklerin daha fazla olması	1	6.6
Türk toplumundaki erkeklerin bu konudaki eğitim yetersizlikleri	1	6.6
Kadınlardan yeterli talebin gelmemesi ve fırsat eşitliğinin olmaması	1	6.6
Başka sorumluluklarının olması	1	6.6
Çalışmayı sevmemeleri	1	6.6
Sivil toplum örgütlerinin sosyal yaşamdaki yararlarını bilememeleri	1	6.6
Kadınların rol almadaki isteksizlikleri	1	6.6
Erkek egemen bir toplum oluşumuz ve kadınların sorumluluk alanlarının ve iş yüklerinin fazla olması	1	6.6
Cinsiyet	7	46.6

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Türkiye’de ve dünyada spor yönetimi, sporda elde edilecek başarılar açısından çok önemli bir olgudur. Bu olguyu en iyi kullanacak ve geliştirecek kişiler de spor yöneticileridir. Bu amaçla Türkiye’de bulunan özerk ve devlete bağlı spor federasyonlarının yönetim kurullarında görev yapan kadın yönetim kurulu üyeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, kadın yönetim kurulu üyelerinin ankete vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya yanıt veren kadın yöneticilerin dokuzunun üniversite mezunu olduğu, dördünün doktora, ikisinin de yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda eğitim düzeyi yüksek olan kadınların spor yöneticiliği mevkiinde buldukları ortaya çıkmıştır. Ankete yanıt veren kadınların %80’inin Türkiye’deki üniversitelerde öğrenim gördükleri sadece %13.3’ünün yurtdışındaki üniversitelerde öğrenim gördüğü belirlenmiştir. Ankete katılan kadınların %73.3’ünü bilgisayar işletim sistemi bilgisine, %66.6’sının office paketi bilgisine, %20’sinin veritabanı bilgisine, %13.3’ünün donanım bilgisine ve %6.6’sının da programlama bilgisine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ankete yanıt veren kadın yöneticilerin şu andaki mesleklerindeki görevlerinin %66.6’sının yönetici, %20’sinin eğitimci, %6.6’sının serbest meslek ve %6.6’sının da emekli olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren kadın yöneticilerin şu anda çalıştıkları sektör olarak %40’ının eğitim, %26.6’sının spor, %20’sinin kamu, %6.6’sının özel sektörde görev yaptıkları ve %6.6’sının da emekli olduğu belirlenmiştir. Ankete yanıt veren yöneticilerin şu anda çalıştıkları kurumdaki hizmet yıllarının %20’sinin 6-10 yıl, %13.3’ünün 11-15 yıl, %13.3’ünün 16-20 yıl, %13.3’ünün 21-25 yıl, %6.6’sının 26-30 ve %6.6’sının da 0-5 yıl olduğu saptanmıştır. Ulaşılan bu yanıtlarla ankete yanıt veren kadın yöneticilerin genelinin yurtiçinde eğitim görmüş, üst düzey yönetici konumunda, çalışma yaşamında ve konularında deneyimli, çağa ayak uydurmuş, kendi konularının yanı sıra iyi bilgisayar bilgisine sahip oldukları görülmektedir.

Ankete yanıt veren kadın yöneticilerin “Daha önce spor yaptınız mı?” sorusuna %80’inin, “Yaptığınız branşta milli oldunuz mu?” sorusuna %6.6’sının,

“Daha önce federasyonda görev aldınız mı?” sorusuna %40’ının, “Federasyonda görev almadan önce bir spor yöneticiliği deneyiminiz oldu mu?” sorusuna %53.3’ünün, “Spor yöneticiliği yapan kişi geçmişte sporculuktan gelmeli midir?” sorusuna %60’ının, “Spor yöneticiliği yapan bir kişinin yöneticilik kariyeri olmalı mıdır?” sorusuna %86.6’sının, “Spor yöneticisinin şu anda yaptığı iş ile federasyonda bulunduğu görev yeri arasında yönetsel açıdan bir ilişki olmalı mıdır?” sorusuna %26.6’sının, “Spor organizasyonlarında başarı sağlanabilmesi için spor yönetimine ihtiyaç var mıdır?” sorusuna %93.3’ünün, “Spor yönetimi şahsi gayretler ile mi gelişmektedir?” sorusuna %73.3’ünün, “Spor yöneticisi olmak için maddi gücün önemi var mıdır?” sorusuna %40’ının, “Spor yöneticisinin spor alanında eğitim alması gerekli midir?” sorusuna %60’ının evet yanıtı verdiği görülmektedir. “Spor yöneticisinin organizasyon faaliyetlerinde başarılı olmasında cinsiyetin bir önemi var mıdır?” sorusuna hiçbir katılımcının evet yanıtı vermediği belirlenmiştir. Ayrıca ankete yanıt veren kadın yöneticilerin “Spor yöneticisi olmakta ailenin zenginliği rol almakta mıdır?” sorusuna %13.3’ünün, “Spor yöneticisi olabilmek için daha önce aileden herhangi birinin bu görevde çalışmış olması gerekli midir?” sorusuna %6.6’sının, “Spor yöneticilerinin spor yüksekokullarının bu bölümlerinden mezun olmaları spor yöneticilerinden alınacak verimin artmasını sağlayacak mıdır?” sorusuna %60’ının evet yanıtı verdiği anlaşılmıştır. Ulaşılan bu yanıtlarla kadın spor yöneticilerin spor yönetimi hakkında ve spor yöneticileri hakkındaki düşünceleri öğrenilmiştir. Bu doğrultuda da spor yöneticilerinin başarılı olabilmesi için daha önce herhangi bir branşta spor yapmış ve sporu bıraktıktan sonra da spor yöneticiliği yapmış kişilerden oluşması gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. Ayrıca sporda başarılı organizasyonlar için spor yönetimine ve çekirdekten yetişmiş kişiler kadar üniversitelerin bu bölümlerinden yetişmiş bilgili kişilere de ihtiyaç olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Spor yöneticisi olabilmek için aileden herhangi bir kişinin daha önceden spor yöneticiliği yapmış olmasının gerekmediği, fakat spor yönetiminin yöneticinin kişisel gayretleri ile gelişmekte olduğu görüşü belirlenmiştir.

Ankete yanıt veren kadın yöneticiler çok çeşitli spor dalları ile uğraşmışlardır. Bunlar; binicilik, masa tenisi, tenis, yelken, yüzme, voleybol,

kayak, golf, uzak doğu sporları(tai-chi, chuan, yoga), atletizm, basketbol, kros, hentbol ve badminton vb. branşlardır.

Ankete yanıt veren kadın yöneticilerin %13.3'ü bedensel engelliler, %13.3'ü briç, %6.6'sı binicilik, tenis, yelken, üniversite sporları, golf, yüzme, basketbol, güreş, kürek, izcilik, kayak, beyzbol federasyonlarında görevli oldukları görölmektedir.

Ankete yanıt veren kadın yöneticilerin %26.6'sı federasyonlarda çalışma amaçlarının federasyonların gelişmesi ve federasyonlara hizmet etmek olduğu, %26.6'sı federasyonlarda ulaşmak istedikleri hedeflerin sporu geniş kitlelere yayarak sporcu ve tesis sayısını artırmak olduğu, %33.3 federasyonlardaki görevi kabul etme nedenleri olarak spora hizmet etmek olduğu, %46.6'sı spor yöneticisinde bulunması gereken özelliklerin en önemlileri olarak gönüllü sorumluluk kabul etme yanıtladıkları görölmektedir. Ayrıca ankete yanıt veren kadın yöneticilerin %20'sinin daha önce federasyonlarda almış oldukları görevlerin yönetim kurulu üyeliği ve sporcu kafiye başkanlıkları olduğu, %33.3'ünün kadınların spor yönetimine katılımının az olmasının nedeni olarak spor yönetimine olan ilgisizlikleri, %60'ının bu düzeydeki birimlerde kadınların az olmasının nedenleri cinsiyetlerinden mi yoksa yöneticilik rollerindeki yetersizliklerden mi kaynaklanmaktadır sorusuna cinsiyet yanıtını verdikleri anlaşılmaktadır. Ulaşılan bu yanıtlarla kadın yöneticilerin çalıştıkları federasyonları geliştirerek tesis ve sporcu sayısını artırmayı amaçladıkları ve görevleri bu amaçla kabul ettikleri görölmektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin federasyonlarda bu görevlerin gönüllü olarak yapıldığı ve spor yöneticilerinde bulunması gereken en önemli özelliğın gönüllü olarak sorumluluk kabul etmek olduğu görüşünde yoğunlaştığı görölmektedir. Ulaşılan yanıtlardan kadınlar spora ilgi göstermez, spor erkekler içindir görüşü doğrultusunda spora erkek kültürünün egemen olduğu, kadınların evdeki sorumluluklarından dolayı spora ilgilerinin az olduğu görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bilgiler ile, yetişecek olan kadın spor yöneticilerine bir ışık tutulmaya çalışılmıştır. Bu sayede sporun içinden ve yönetimin içinden gelen bireyler olarak spor yönetimine katılacak ve bu katılım çekirdekten değil de eğitimini alarak olacaktır. Eğitimini almış olan spor

yöneticileri ise kendi branşlarının uluslararası arenada daha başarılı olmasına ve daha çok gelişmesine katkıda bulunabilecektir. Kadın yöneticilerin spor yönetimine bakış açıları yetişecek olan yöneticilerin kendilerini ne yönde geliştireceklerine de yardımcı olacaktır. Kadın spor yöneticilerine bakış açıları öğrenilerek yetişecek olan kadın yöneticilerin bu zorlukları çekmemesi için çalışmalar yapılabilir. Spor örgütleri spor yöneticilerini seçerlerken sadece erkeklere değil kadınlara da güvenebilecek bu sayede kadınlar federasyon yönetimlerinde de daha fazla yer bulabileceklerdir.



## KAYNAKLAR

1. KARACAN, İ., Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı, Ayır Basım, 2003
2. KESK, <http://www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=kadinyazi&id=29>
3. ARAT, N., Aydınlanmanın Kadınları, Cumhuriyet Kitapları, Ekim, 1998
4. <http://iskur.gov.tr/mydocu/yurtdisi/bolum2/bolum2.htm>
5. ARISOY, N., <http://www.sonbaski.com/kadinisgucu.htm>, Yıl 1 Sayı 3, Mart, 2003
6. ERKANLI, H., Kadın ve Kariyer Bolu'da Üst Düzey Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Haziran, 2002
7. AKKENT, M., Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi Vakfı, Kadın Araştırmaları, Kadın Hareketlerinin Kurumlaşması Fırsatlar ve Rizikolar, Metis Yayınları, 1994
8. Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Kadın Sorunu Broşürü, 1998
9. Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Türkiye'de Kadın Broşürü, 1999
10. <http://www.die.gov.tr>.
11. Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Yıl:4 Sayı:5, 1995
12. Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, T.C Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Bankacılık Sektöründe Örnek Olay İncelemesi, Ocak, 2000
13. Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi, T.C Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ağustos, 1999
14. GENÇ, N., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005
15. ŞİMŞEK, Ş., Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset Konya, 2002
16. ÇAKMAK, R., Kadın İşgücü ve Yönetim Kadrolarında Kadın İstihdamı, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001

17. SOYUTÖRK, M.S., Yönetimde Kadının Yeri (Ankara'da Küçük Bir Grup Örneği) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Ankara, 2001
18. 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler Bilanço 98, Türkiye İş Bankası, İstanbul, 1998
19. Genç İş Adamlar Derneği, Türk Kadının Faal Yaşamdaki Rolü, Ocak, 1990
20. VOIGT, D. (Çev: ATALAY, A.), Spor Sosyolojisi, Kutış Matbaası, İstanbul, 1998
21. KILCIGİL, E., Sosyal Çevre-Spor İlişkisi, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1998
22. ÖZALP, İ., İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000
23. Milli Eğitim Dergisi, "Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü", Sayı 150 Mart-Nisan-Mayıs, 2001
24. SAWYER, T.H., and SMITH, O., The Management of Sport, Clubs and Recreation, Sagamore Publishers, Illionis, 1999
25. PARKHOUSE, B.L., The Management of Sport, Mosby Publishers, St. Louis, 1998
26. DEMİRCİ, N., Sporda Teşkilatlandırma ve Organizasyonlar, BTSGM Yayınları No:35, Ankara, 1986
27. PARKS J.B., ZANGER, R.B, and OUARTERMAN, J., Contemporary Sport Manegement, Human Kinetic Pubblisher, Illionis, 1998
28. PARKS, J.B., and ZANGER, R.B., Sport and Fitness Management, Human Kinetic Publishers, Illionis, 1998
29. SLACT, T., "The Locker Room to the Board Room: Changing the Domain in Sport Management", Journal of Sport Management, 1997
30. KARAGÖZOĞLU, C., Sporda Yöneticilerin Yeterlilikleri (İstanbul Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1994
31. ÖZBAY, G., Türklerde Spor Kültürü, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı Yayınları, Ankara, 1999

32. FİŞEK, K., Dünyada ve Türkiye’de Spor Yönetimi, Bağırhan Yayinevi, Ankara, 1998.
33. TEREKLİ, M.S., Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu GÜdülenmesi Üzerine Etkisi, Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yayınları No:2, Eskişehir, 1999
34. KETEN, M., Türklerde Spor, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1974
35. GENÇ, D.A., Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi: Beşiktaş Örneği, Bağırhan Yayinevi, Ankara, 1999
36. SUNAY, H.,”Türk Spor Politikasına Analitik Bir Bakış”, Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Dergisi (Spormetre) Cilt 1 Sayı 1 Yıl Eylül, 2003
37. MUTLU, T.O., Türk Spor Teşkilatlarının Yapısal Değişimine Yönelik Önerilerin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Haziran, 2001
38. FİŞEK, K., Sporun Yönetilme Sorunu, Spor Yorumu, Ekim, 1987
39. AĞAOĞLU, S.A., Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Teşkilat Yapısı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü, Ankara, 1984
40. [www.gsgm.gov.tr](http://www.gsgm.gov.tr)
41. [www.sporbilim.com](http://www.sporbilim.com)
42. LEWINSKY, H.J., Women, Sport and Physical Activity:Selected Research Themes, 1994
43. İMAMOĞLU, F., İşlevel Açıdan Spor Yönetimi Amaç ve Önemi, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 8, Ankara, 1998
44. DAVIS, K., Sport Management Succesful Private Sector Business Strategies, Human Kinetic Publishers, California, 1996
45. WATT, D.C., Sport Management and Administration, London, 1998
46. KARASAR, N, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara-Şubat, 2005

47. ÇİLENTİ, K., Eğitim Teknolojisi: Kavramlar, Araç ve Yöntemler,  
Merkezler, Ankara, 1979

## **EKLER**

**EK-1** Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Şubat 2006 değerlerine göre Türkiye'deki sporcu sayıları ve bunların cinsiyete göre dağılımları [35].

BRANŞI	Lisanslı sporcu			Faal sporcu			Kartlı sporcu		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
Atıcılık ve avcılık	969	8.058	9.027	309	2.337	2.646	14	30	44
Atletizm	16.427	31.716	48.143	7.632	14.058	21.690	2.293	3.596	5.889
Badminton	1.980	2.744	4.724	899	1.188	2.087	135	186	321
Basketbol	20.725	82.678	103.403	9.342	37.657	46.999	1.799	6.016	7.815
Bedensel eng	97	965	1.062	66	616	682	-	7	7
Beyzbol ve softbol	244	703	947	54	174	228	-	2	2
Bilardo	335	7.342	7.677	242	3.481	3.723	1	26	27
Binicilik	495	1.088	1.583	222	398	620	-	2	2
Bisiklet	406	3.135	3.541	81	733	814	-	3	3
Boks	1.946	21.182	23.128	348	2.983	3.331	1	90	91
Briç	877	4.095	4.972	91	741	832	-	1	1
Buz sporları	545	829	1.374	270	463	733	-	2	2
Jimnastik	2.578	2.299	4.877	865	619	1.484	209	102	311
Dağcılık	2.973	8.204	11.177	666	1.738	2.404	-	26	26
Eskrim	882	1.658	2.540	568	1.130	1.698	5	13	18
Geleneksel	25	2.006	2.031	1	374	375	-	-	-
Golf	219	705	924	120	418	538	-	-	-
Görme eng	227	776	1.003	150	511	661	-	2	2
Güreş	651	24.062	24.713	401	10.557	10.958	19	771	790
Halter	262	2.162	2.424	102	785	887	-	28	28
Hentbol	13.039	26.670	39.709	5.241	11.370	16.611	403	651	1.054
Herkes için spor	5.453	5.199	10.652	1.648	1.169	2.817	738	465	1.203
Çim hokeyi	428	1.093	1.521	133	440	573	4	28	32
İşitme eng	443	3.982	4.425	271	2.994	3.265	1	4	5
İzcilik	1.024	2.270	3.294	279	704	983	132	184	316
Kano ve rafting	146	804	950	26	173	199	-	1	1
Karate	7.399	27.435	34.834	2.388	7.474	9.862	49	157	206
Kayak ve kızak	1.645	5.617	7.262	787	2.565	3.352	100	253	353
Kürek	459	1.350	1.809	103	395	498	-	-	-
Masa tenisi	4.282	12.915	17.197	2.568	7.077	9.645	445	963	1.408
Modern pentatlon	8	95	103	-	-	-	-	-	-
Okçuluk	692	1.368	2.060	303	710	1.013	9	8	17

**EK-1 (Devamı)**

Otomobil sporları	97	1.665	1.762	22	530	552	-	1	1
Satranç	7.260	31.962	39.222	130	553	683	13	39	52
Su topu	-	36	36	-	36	36	-	-	-
Sualtı, can kur, su ka	1.069	2.678	3.747	395	815	1.210	3	9	12
Taekwon-do	22.405	78.348	100.753	4.853	14.327	19.180	114	601	715
Tenis	3.352	4.307	7.659	1.012	1.301	2.313	15	27	42
Triatlon	146	550	696	68	202	270	-	-	-
Üniversite	17	21	38	17	21	38	3.256	7.181	10.437
Voleybol	31.869	36.647	68.516	14.906	14.498	29.404	2.834	2.553	5.387
Vücut geli, fitness	548	4.654	5.202	197	1.078	1.275	11	49	60
Yelken	1.145	4.633	5.778	391	1.771	2.162	6	11	17
Yüzme ve atlama	8.207	14.220	22.427	2.943	5.097	8.040	470	785	1.255
Zihinsel eng	440	2.054	2.494	235	1.348	1.583	26	23	49
Halk oyunları	11.196	9.897	21.093	4.929	4.109	9.038	143	74	217
Motosiklet	1	220	221	-	11	11	-	-	-
Mücadele sporları	711	3.968	4.679	703	3.904	4.607	2	14	16
Bocce, bowling ve dart	159	529	688	151	518	669	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>181.351</b>	<b>508.517</b>	<b>689.868</b>	<b>68.347</b>	<b>169.109</b>	<b>237.456</b>	<b>13.260</b>	<b>25.065</b>	<b>38.325</b>

## **EK-2 Anket Formu**

Sayın Federasyon Yönetim Kurulu Üyesi,

Türkiye’de sporun en üst düzeyde yönetildiği alanlar olan spor federasyonlarında görev yapmakta olan kadın yönetim kurulu üyelerinin niteliklerinin incelenmesi amacı ile bir çalışma yapılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda sizlerin yanıtları büyük önem taşımaktadır. Elinizdeki anket bu verilerin belirlenmesi amacı ile hazırlanmıştır. Anketin birinci ve ikinci bölümünde yanıtlanması istenilen soru maddeleri bulunmaktadır. Bu ifadeleri lütfen dikkatle okuyunuz ve size en uygun olan cevabı (x) işareti ile işaretleyiniz.

Araştırmanın amacına ulaşması ve bir değer kazanması vereceğiniz yanıtların içtenliğine ve doğruluğuna bağlıdır. Çalışmalarınızda başarılar diler, değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Anadolu Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Sezin SOFUOĞLU

### **I. BÖLÜM**

Öğrenim durumunuz :

İlköğretim ( )      Lise ( )      Yüksekokul ( )      Üniversite ( )

Yükseklisans( )

Doktora ( )

En son bitirdiğiniz öğrenim kurumunun adı :

Bilgisayar :

İşletim sistemi ( )      Office paketi ( )      Veri tabanı ( )

Programlama( )

Hardware (donanım) ( )

Şu anda çalıştığınız kurum :



## EK-2(Devamı)

Bu kurumdaki göreviniz :

Bu kurumdaki çalışma yılınız :

Yöneticilikteki hizmet yılınız :

## II. BÖLÜM

Daha önce spor yaptınız mı?

Evet ( )

Hayır ( )

Hangi branş? .....

Kaç yıl sporla uğraştınız? .....

Yaptığınız branşta milli oldunuz mu?

Evet ( )

Hayır ( )

Şu anda çalıştığınız federasyon? .....

Daha önce federasyonlarda görev aldınız mı?

Evet ( )

Hayır ( )

Bu federasyondaki çalışma amacınız? .....

Bu federasyonda ulaşmak istediğiniz hedef? .....

Bu federasyonda görevi kabul etme nedeniniz? .....

- Spor yöneticisinde bulunması gereken özellikleri önem sırasınca göre sıralayınız.

Dikkat ( )

Doğruluk ( ) İnsan ilişkilerini bilme ( )

Karar alma yeteneği ( )

Gönüllü sorumluluk kabul etme ( )

Yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite ( )

- Federasyonda görev almadan önce bir spor yöneticiliği deneyiminiz oldu mu?

Evet ( )

Hayır ( )

- Bu deneyimdeki göreviniz nedir?.....

- Spor yöneticiliği yapan kişi geçmişte sporculuktan gelmeli midir?

Evet ( )

Hayır ( )

- Spor yöneticiliği yapan bir kişinin yöneticilik kariyeri olmalı mıdır?

Evet ( )

Hayır ( )

## EK-2(Devamı)

- Spor yöneticisinin şu anda yaptığı iş ile federasyonda bulunduğu görev yeri arasında yönetsel açıdan bir ilişki olmalı mıdır?  
Evet ( ) Hayır ( )
- Spor organizasyonlarında başarı sağlanabilmesi için spor yönetimine ihtiyaç var mıdır?  
Evet ( ) Hayır ( )
- Spor yönetimi şahsi gayretler ile mi gelişmektedir?  
Evet ( ) Hayır ( )
- Kadınların spor yönetimi ne katılımının az olmasının nedenleri nelerdir?
- Kadınların bu düzeydeki birimlerde az olmasının nedenleri cinsiyetlerinden mi kaynaklanmaktadır yoksa yöneticilik rollerindeki yetersizliklerinden mi kaynaklanmaktadır?  
Cinsiyet ( ) Yönetici rollerindeki yetersizlik ( )  
Diğer (.....)
- Spor yöneticisi olmak için maddi gücün önemi var mıdır?  
Evet ( ) Hayır ( )
- Spor yöneticisinin spor alanında eğitim alması gerekli midir?  
Evet ( ) Hayır ( )
- Spor yöneticisinin organizasyon faaliyetlerinde başarılı olmasında cinsiyetin bir önemi var mıdır?  
Evet ( ) Hayır ( )
- Spor yöneticisi olmakta ailenin zenginliği rol almakta mıdır?  
Evet ( ) Hayır ( )
- Spor yöneticisi olabilmek için daha önce aileden herhangi birinin bu görevde çalışmış olması gerekli midir?  
Evet ( ) Hayır ( )
- Spor yöneticilerinin spor yüksekokullarının bu bölümlerinden mezun olmaları spor yöneticilerinden alınacak verimin artmasını sağlayacak mıdır?  
Evet ( ) Hayır ( )

---