

T.C.
ORDU ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KRALİÇE ARI SENDROMUNUN LİDERLİKLE
İLİŞKİSİ: SAĞLIK KURUMLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zöhre YAZAR POYRAZ

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Taşkın KILIÇ

ORDU-2022

ONAY

Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü öğrencisi Zöhre YAZAR POYRAZ tarafından hazırlanan ve Doç. Dr. Taşkın KILIÇ danışmanlığında yürütülen “*Kraliçe Arı Sendromunun Liderlikle İlişkisi: Sağlık Kurumları Örneği*” adlı bu tez, jürimiz tarafından 21 /07/ 2022 tarihinde oybirliği ile Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Programında (İÖ) Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Taşkın KILIÇ

Başkan : Doç. Dr. Taşkın KILIÇ
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Ordu Üniversitesi

İmza.....

Jüri Üyesi : Dr. Öğr.Üyesi Mustafa AMARAT
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Ordu Üniversitesi

İmza.....

Jüri Üyesi : Dr. Öğr.Üyesi Nurperihan TOSUN
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

İmza.....

ONAY

... / ... / 20... tarihinde enstitüye teslim edilen bu tezin kabulü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../20....


Dr. Öğr. Üyesi Hanife DURGUN
Enstitü Müdürü V.

TEZ BİLDİRİMİ

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başka eserlerden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Zöhre YAZAR POYRAZ

TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans süresince bana yol gösteren, bu tezin zorlu yolculuğunda benimle birlikte yürüyen, tezimin her aşamasında bilimsel katkı ve tecrübesini esirgemeyen, yoğun emek veren, bilgisiyle ışık tutup yolumu aydınlatan, bilgelik okyanusuna yelken açmamı sağlayan, motivasyonum düştüğünde her defasında beni yüreklendiren, çalışma azmimi artıran, hayat paradigmamı şekillendiren, mesleki kariyerimde rol model aldığım, birlikte çalışmaktan, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyduğum, bana esin kaynağı olan akademik danışmanım ve mentorum çok kıymetli Doç. Dr. Taşkın KILIÇ hocama sabrı, desteği, özverili tutumu, bilgisi, ilgisi ve anlayışı için çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince ders aldığım, bilgilerini paylaşmaktan çekinmeyen hocalarım Prof. Dr. Sedat BOSTAN ve Doç. Dr. Turgut Şahinöz'e çok teşekkür ederim.

Tez komitesinde yer alan değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Nurperihan TOSUN ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT'a görüş, öneri ve katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Yapılan anketlerin analizleri ile ilgili yol gösteren, yardımını esirgemeyen, akademik sorunlarımda varlığını her daim yanımda hissettiğim, tanımaktan onur duyduğum Doç. Dr. Yalçın KANBAY hocama çok teşekkür ederim.

Tez yazım kılavuzuna göre tezimin düzenlenmesinde yardımcı olan ve bu süreçte gösterdiği ilgi, anlayış ve sabırdan dolayı Dr. Öğr. Üyesi Erdal ARI hocama çok teşekkür ederim.

Fatsa Devlet Hastanesi başhekimisi Dr. Alper DELİER hocama çalışma ortamının iyileşmesi konusunda desteğini esirgemediği için çok teşekkür ederim.

Tez çalışmamın saha araştırması bölümünde, diğer hastanelerin eğitim birimleriyle iletişim kurup, sağlık çalışanlarına ulaşmamı sağlayan, her türlü desteği vererek verileri kısa sürede toplamama yardımcı olan Fatsa Devlet Hastanesi eğitim birimi hemşiresi Dilek DEMİRBAŞ'a teşekkür ederim.

Araştırmanın anketlerine katılan ve mensubu olmaktan gurur duyduğum sağlık çalışanları ve hastane yöneticilerine yoğun iş tempolarına rağmen vakit ayırdıkları için çok teşekkür ederim.

Sosyal analizleri, toplumsal incelemeleri ve tez konum hakkındaki gözlemlerini, tecrübelerini benimle paylaşan, ufkumu açan, sabırla her soruma cevap veren, bana yeni bakış açıları kazandıran, her gün tezimin içeriği hakkında sohbet ettiğimiz Dr. Olgun ÖZTÜRK'e ve mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tezime yazım ve imlâ açısından katkı sağlayan, tezimi edebi dokunuşlarla ayağa kaldıran, yardımlarını esirgemeyen Aysun AKÇAM'a teşekkür ederim.

Kendilerine ayıracağım zamandan fedakârlık yapan, kendileri küçük, yürekleri kocaman olan oğlum Egemen POYRAZ, kızım Esilya POYRAZ ve hayatımın her anında desteğini esirgemeyen, beni yalnız bırakmayan, başarılarımda katkısı sonsuz olan sevgili eşim Mehmet POYRAZ'a gücüme güç kattığından dolayı çok teşekkür ederim.

Varlığıyla beni güçlendiren ve evlatları olmaktan gurur duyduğum anne, babama ve kardeşlerime yanımda oldukları için müteşekkirim.

Ayrıca “Kesinlikle akademisyen olmalısın” fikrinin tohumunu zihnime eken, bana inanan, güvenen ve bu yolda yürüme cesareti kazandıran İlk Yardım Eğitici Eğitmeni Fatma KARCI hocama, fikirden öteye gitmesini ve tohumun tomurcuklanmasını, filizlenmesini sağlayan Prof. Dr. Faruk ÖZKUTLU hocama, tohumun büyümesini ve meyve vermesini sağlayan ve hedeflerime ulaşma noktasında beni yetiştiren hocalarıma, meyveden faydalanacak olan akademinin tüm okuyucularına ve hayatıma dokunan herkese sonsuz şükranlarımı sunarım.

Siz olmasaydınız bu yol bitmezdi...

Zöhre YAZAR POYRAZ

ÖZET

KRALIÇE ARI SENDROMUNUN LİDERLİKLE İLİŞKİSİ: SAĞLIK KURUMLARI ÖRNEĞİ

Amaç: Bu tez çalışmasının amacı, sağlık sektöründe çalışan kadın sağlık çalışanlarının "Kraliçe Arı Sendromu" algılarını belirlemek ve "Liderlik" algıları ile ilişkisini incelemektir. Ayrıca kraliçe arı sendromunun bazı sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklarını belirlemektir.

Gereç ve Yöntem: Kesitsel tipteki bu çalışmanın örneklemini 515 kadın sağlık çalışanı oluşturmuştur. Araştırma Aralık 2021 ve Mart 2022 tarihleri arasında Ordu ilinde çalışan doktor, hemşire, ebe, sağlık memuru, fizyoterapist, odyometrist, eczacılar, anestezi, röntgen ve laboratuvar teknisyenleri üzerinde yapılmıştır. Verilerinin toplanmasında “Kişisel Bilgi Formu”, “Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği” ve “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler SPSS versiyon 23.0 ve AMOS 23 istatistik paket programları kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bulgular: Bu çalışmanın bulgularına göre kraliçe arı sendromu ölçeği alt boyutları ile çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutları arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Evli bireyler bekârlardan, ebe-hemşireler diğer unvan gruplarından daha yüksek kraliçe arı sendromu destek alt boyutu algısına sahiptir. Ayrıca kraliçe arı sendromu destek algısı yüksek olan çalışanların kadın yönetici tercihi daha düşüktür. Kraliçe arı sendromu yapı alt boyutu ebe-hemşire grubunda diğer gruplara göre anlamlı düzeyde yüksektir. Diğer değişkenler olan yaş, medeni durum, eğitim durumu ve yönetici tercihi ise yapı alt boyutu açısından farklılık göstermemektedir. Kraliçe arı sendromu alt boyutlarından olan yeterlilik alt boyutu ise çalışmaya alınan değişkenlerle ilişkisiz olduğu bulunmuştur.

Sonuç: Bu çalışmanın sonuçlarına göre, kraliçe arı sendromu ölçeği alt boyutları ile çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutları arasında ters yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu durum, kadın sağlık çalışanlarının kraliçe arı sendromu algılarının arttıkça liderlik algılarının azaldığını göstermektedir. Kraliçe arı sendromu ölçeği destek alt boyut puan ortalamasının evli bireylerde, ebe-hemşire grubunda ve erkek yönetici ile çalışmayı tercih edenlerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Evli olan

katılımcıların kraliçe arı sendromunun destek alt boyutunu daha fazla algılamaları belli bir yaş düzeyine gelmiş olmaları, farkındalıklarının fazla olması ve aile içi sorumluluklarının fazla olmasına bağlanabilir. Ebe-hemşirelerin diğer meslek gruplarına kıyasla daha fazla kraliçe arı sendromu algısına sahip olmaları sağlık sektöründe bu meslek grubunun sayıca fazla olmaları, nöbet usulü çalışmaları ve kadın yöneticilerine daha fazla maruz kalmaları ile açıklanabilir. Kraliçe arı sendromunu fazla algılayan kadın sağlık çalışanları, erkek yönetici ile çalışmayı tercih etmektedirler. Katılımcıların erkek yöneticiler ile çalışmayı istemesi ve erkek yöneticileri daha başarılı bulması kraliçe arı sendromunun var olduğuna işaret etmektedir. Kraliçe arı sendromu yapı alt boyutu ebe-hemşire grubunda diğer gruplara göre anlamlı düzeyde yüksektir. Diğer değişkenler olan yaş, medeni durum, eğitim durumu ve birlikte çalışmayı tercih ettiği yönetici türüne göre ise yapı alt boyutu farklılık göstermemektedir. Kraliçe arı sendromu yeterlilik alt boyutunun ise çalışmaya alınan değişkenlerle ilişkisiz olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kraliçe Arı Sendromu, Liderlik, Kadın Yöneticiler, Sağlık Kurumları, Kadın Çalışanlar

ABSTRACT

QUEEN BEE SYNDROME AND ITS RELATIONSHIP WITH LEADERSHIP: SAMPLE OF HEALTH SECTOR

Aim: The aim of this thesis is to determine the perceptions of "Queen Bee Syndrome" of female health workers working in the health sector and to examine its relationship with the perceptions of "Leadership". In addition, it is to determine the differences of queen bee syndrome according to some socio-demographic characteristics.

Material and Method: The sample of this cross-sectional study consisted of 515 female health workers. The research was conducted on doctors, nurses, midwives, health officers, physiotherapists, audiometrists, pharmacists, anesthesia, x-ray and laboratory technicians working in Ordu province between December 2021 and March 2022. "Personal Information Form", "Queen Bee Syndrome Scale" and "Multi-Factor Leadership Scale" were used to collect data. Data were evaluated using SPSS version 23.0 and AMOS 23 statistical package programs.

Results: According to the findings of this study, it was determined that there was a negative and statistically significant relationship between the sub-dimensions of the queen bee syndrome scale and the sub-dimensions of the multi-factor leadership scale. Married individuals have a higher perception of queen bee syndrome support sub-dimension than singles and midwife-nurses than other title groups. In addition, employees with a high perception of queen bee syndrome support have a lower preference for female managers. Queen bee syndrome structure sub-dimension was significantly higher in the midwife-nurse group compared to the other groups. Other variables such as age, marital status, educational status and manager preference do not differ in terms of structure sub-dimension. The sub-dimension of competence, which is one of the sub-dimensions of queen bee syndrome, was found to be unrelated to the variables included in the study.

Conclusions: According to the results of this study, a significant inverse relationship was found between the sub-dimensions of the queen bee syndrome scale and the sub-dimensions of the multi-factor leadership scale. This shows that as the perception of queen bee syndrome of female health workers increases, their perception of

leadership decreases. It was observed that the support sub-dimension score average of the Queen bee syndrome scale was higher in married individuals, in the midwife-nurse group, and in those who preferred to work with a male manager. The fact that the married participants perceive the support sub-dimension of the queen bee syndrome more can be attributed to the fact that they have reached a certain age level, their awareness is high, and their family responsibilities are high. The fact that midwives and nurses have a higher perception of queen bee syndrome compared to other occupational groups can be explained by the fact that this occupational group is more numerous in the health sector, working on shifts and being more exposed to female managers. Female health workers who perceive the queen bee syndrome too much prefer to work with a male manager. The fact that the participants wanted to work with male managers and found male managers more successful indicates the existence of queen bee syndrome. Queen bee syndrome structure sub-dimension was significantly higher in the midwife-nurse group compared to the other groups. This situation shows that midwives and nurses think that female managers have a jealous and capricious nature. The structure sub-dimension does not differ according to the other variables such as age, marital status, educational status and the type of manager they prefer to work with. Queen bee syndrome proficiency sub-dimension was found to be unrelated to the variables included in the study.

Key words: Queen Bee Syndrome, Leadership, Female Administrators, Health Institutions, Female Employees

İÇİNDEKİLER

KAPAK	I
ONAY	II
TEZ BİLDİRİMİ	III
TEŞEKKÜR	IV
ÖZET	VI
ABSTRACT	VIII
İÇİNDEKİLER	X
TABLolar DİZİNİ	XIII
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIV
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	5
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1. Kraliçe Arı Sendromu	6
2.2. Kraliçe Arı Sendromunun Tarihçesi	9
2.3. Kraliçe Arı Sendromunun Boyutları	9
2.4. Kraliçe Arı Davranışının Gelişimi ve Nedenleri.....	10
2.5. Kraliçe Arı Sendromu Yaşayan Kadınların Ortak Özellikleri	12
2.6. Kraliçe Arı Sendromunun Sonuçları.....	13
2.7. Kraliçe Arı Sendromunun Diğer Kavramlarla İlişkisi	15
2.7.1. Kraliçe Arı ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki	15
2.7.2. Kraliçe Arı ve Yengeç Sepeti Sendromu Arasındaki İlişki	18
2.8. Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	19
2.9. Liderlik Kavramı.....	21
2.10. Liderlik ve Yöneticilik	23

2.11. Liderin Güç Kaynakları.....	23
2.12. Liderlik Kuramları.....	24
2.12.1. Özellikler Kuramı.....	25
2.12.2. Davranışsal Kuramlar	26
2.12.3. Durumsal Kuramlar	27
2.12.4. Çağdaş (Modern) Liderlik Kuramları.....	28
2.12.4.1. Dönüşümcü Liderlik	28
2.12.4.2. Etkileşimci (Sürdürümcü) Liderlik	29
2.12.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	29
2.13. Kadın Yöneticiler ve Kadın Liderler	30
2.14. Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	35
2.15. Kraliçe Arı Sendromu ile Liderlik Arasındaki İlişki.....	37
3. GEREÇ VE YÖNTEM	39
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	39
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	40
3.3. Veri Toplama Araçları.....	42
3.4. Verilerin Toplanması ve Uygulama	43
3.5. Araştırmanın Etik Yönü	43
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	43
3.7. Araştırmanın Varsayımları	44
3.8. Verilerin Analizi.....	44
4. BULGULAR	45
4.1. Güvenirlilik Analizi	53
4.2. Geçerlik Analizi.....	53
4.3. Hipotezlerin Analiz Sonuçları	54

5. TARTIŞMA	61
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKLAR.....	74
EKLER.....	94
Ek 1: Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	94
Ek 2: Etik Kurul Kararı.....	94
Ek 3: Araştırma İzni.....	101
Ek 4: Bilimsel Araştırma İzin Protokolü.....	102
EK 5: Araştırma Soruları	103
ÖZGEÇMİŞ.....	106

TABLolar DİZİNİ

Tablo 4.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı (n:515)	45
Tablo 4.2. Kraliçe Arı Sendromu Ölçeğine Verilen Yanıtların Ortalamaları.....	47
Tablo 4.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verilen Yanıtların Ortalamaları.....	50
Tablo 4.4. Ölçeklere Ait Güvenirlik Bulguları.....	53
Tablo 4.5. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	53
Tablo 4.6. Kraliçe Arı Sendromu Alt Boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının İlişisine Ait Korelasyon Analizi.....	54
Tablo 4.7. Demografik Değişkenlere Göre Kraliçe Arı Sendromunun Destek Boyutu ile Arasındaki Farka Ait ANOVA ve t Testi Sonuçları.....	55
Tablo 4.8. Demografik Değişkenlere Göre Kraliçe Arı Sendromunun Yapı Boyutu ile Arasındaki Farka Ait ANOVA ve t Testi Sonuçları.....	57
Tablo 4.9. Demografik Değişkenlere Göre Kraliçe Arı Sendromunun Yeterlilik Boyutu ile Arasındaki Farka Ait ANOVA ve t Testi Sonuçları	59

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

AMOS	:	Analysis of Moment Structures
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
CEO	:	Üst Yönetici, Genel Müdür
ILO	:	Uluslararası Çalışma Örgütü
PwC	:	PricewaterhouseCoopers
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
EUROSTAT	:	Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri

1. GİRİŞ

Kraliçe arı sendromu, yönetim pozisyonundaki kadınlarda görülen bir olgu olup, kolonideki kraliçe arının yaşam döngüsü metaforundan esinlenerek isimlendirilmiştir. Kariyer basamaklarında yükselmiş olan kadının, bulunduğu konumda başka kadınların olmasına engel olması söz konusudur (Tanrısevdi ve ark., 2019). Bu metaforunda kraliçe arı; kadın yönetici, kovan ise; işletme olarak karşılık bulmaktadır. Kadın yöneticiler konumunu korumak adına eril davranışlara yönelebilmekte ve asları kadın olduğu zaman onlara karşı olumsuz değerlendirmeler yapabilmektedirler (Ellemers ve ark., 2004; Camussi ve Leccardi, 2005; Gül ve Oktay, 2009; Baumgartner ve Schneider, 2010; Derks, 2016; Faniko ve ark., 2016; Hasabnis, 2017; Kremer ve ark., 2019; Neto ve ark., 2020; Salles ve Choo, 2020).

Erkek egemen bir örgütte kendi kişisel çabasıyla yüksek bir statü elde eden kadın yönetici diğer kadınları rakip olarak görmekte, onlara karşı olumsuz tutum ve ayrımcılık beslemektedir. Ayrıca diğer kadınlarla aralarına mesafe koymakta ve bireysel başarı göstermek istemektedirler (Staines ve ark., 1974). ABD’de Columbia Yönetim Okulunun 1500 işletmede 20 sene boyunca, kadın yöneticiler üzerine yürüttüğü araştırmada; kadın yöneticilerin diğer kadınları destekleme noktasında isteksiz davrandığı tespit edilmiştir (Knapton, 2015). Ayrıca ABD’de yapılan başka bir çalışmada ise, kadın liderlerin güçlü pozisyonlara geldikleri zaman asları tarafından kabul edilmelerinin erkeklere kıyasla daha zor olabildiği, hatta aslarıyla sorunlar yaşayabildikleri belirtilmiştir (Vial ve ark., 2016). Bununla birlikte kadınların yönetim kadrolarında sergiledikleri davranışları çalışanlar tarafından farklı algılanabilmektedir. Bu kapsamda sağlık sektöründe yapılan bu çalışmada kraliçe arı sendromu ve liderlik birlikte ele alınmıştır. Lider, takipçileri olan kişidir (Drucker, 1996). Aynı zamanda takipçilerinin içindeki cevheri keşfetmelerine yardımcı olan kişidir. İyi liderler iş bittiği zaman birlik beraberlik duygusunu verebilen ve herkesin biz başardık demesini sağlayan kişidir. Bir liderin, çalışanlarını motive edebilmesi, coşkusunu artırabilmesi, belirlenen amaçlara ulaştırabilmesi ve örgüt çalışanları arasında güveni sürdürebilmesi için çok iyi bir öz karaktere sahip olması gerekir (Wuertele, 2017).

Türkiye ve dünyanın birçok ülkesinde kadınlar nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen iş yerlerinde erkeklerle aynı oranlarda temsil edilememişlerdir. Kadınlar yönetici pozisyonlarında da erkeklere nazaran sayıca daha düşüktürler (Euronews, 2020; TÜİK, 2021). Hane halkı iş gücü araştırmasına göre, işletmelerde üst-orta düzey pozisyonunda çalışan kadın yönetici oranı 2012’de %14,4 oranında iken, 2021’de %20,7 oranında olduğu tespit edilmiştir (TÜİK, 2021). Avrupa Birliği İstatistik Ofisi’nin (Eurostat) verilerine göre ise, her üç yöneticiden biri kadındır. Üst düzey yönetici pozisyonlarında ise bu oran daha azdır. Avrupa Birliği’nde (AB) 6,7 milyondan fazla kişi, bir yönetici pozisyonuna sahip olup bunların 4,3 milyonu erkek (%63) ve 2,5 milyonu ise kadın (%37) yöneticidir. Ayrıca 2019 yılında Avrupa Birliği ülkeleri üst düzey kadın yönetici oranı %18 olup, Romanya %34’lük oranla birinci sırada yer almıştır (Eurostat, 2020). Yine aynı rapora göre, Türkiye %21,9 kadın yönetici oranıyla sondan ikinci, %11 üst düzey yönetici oranıyla ise sondan dördüncü sırada yer almıştır (Euronews, 2020). Bunların yanı sıra Türkiye ve dünyada kadın yöneticilerin sayısı ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Bickford, 2011; Tahaoğlu, 2012; Catalyst, 2013; ILO, 2015; European Commission, 2016; Weber Shandwick, 2016; Catalyst, 2017; Dünya Ekonomik Forumu, 2017; Swati, 2018; Grant Thornton, 2018; TÜİK, 2021; Hinchliffe, 2021; Catalyst, 2022; ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu, 2022). Bu araştırmaların sonucunda, kadınların CEO ve üst yönetim kadrolarında temsilinin çok düşük olduğu, kadınların yönetici pozisyonlarında yer almasının eski yıllara kıyasla artmış olduğu fakat oransal olarak bunun çok yavaş seyrettiği görülmektedir. Sağlık sektörüne bakıldığında da Türkiye’de idari pozisyonlarda görev yapan hekimlerin profillerini tespit etmek amacıyla yapılan bir çalışmada başhekimlerin %88.9’unun erkeklerden, %11.1’inin ise kadınlardan oluştuğu tespit edilmiştir (Kaya ve Alkan, 2021). Bu çalışmayla da sağlık sektöründe yöneticilerin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Tarih boyunca insanların bir yöneticiye, bir lidere ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Gelenekçi siyasal kültürde, yönetim kadroları belirlenirken babadan oğula geçen bir anlayış benimsenirdi. Sıradan insanların bu kadrolarda yer alması zor olmaktadır. Bu görevlerin elde edilmesi için aile bağları kurulması ya da zengin olması gerekmektedir (Tosun, 1991). İnsanlar tarihi süreç içerisinde savaş ve bunalım gibi dönemlerde dönüşüm yaşamışlardır. Sanayi devrimiyle birlikte iş gücüne olan talep

artmış ve artan talep neticesinde kadınlar da çalışma hayatında yerini alarak sosyolojik hayattaki rolleri ve statüsü değişmiştir. Sanayileşmeyle birlikte kadınlar, geleneksel işlerden farklı olarak, erkeklerle birlikte modern çalışma hayatına girmişlerdir. Toplumlar modernleştikçe çalışanlarda aranan nitelikler artmış, kadınlar da bu değişimden etkilenmişlerdir (Türkkahraman ve Şahin, 2010). O zamanlardan bu yana erkeklerin daha fazla liderlik yaptıkları bilinmektedir. Liderlerin erkek olması gerektiği ile ilgili toplumsal beklenti, kadınların kendilerine olan güvenini azaltmakta, kadınları bazen ikilem içerisinde hissettirmekte ve kadınlara yönelik olumsuz tavırlar kadınların kariyer yükselmelerinde engeller oluşturabilmektedir (Hutchinson, 2002). Birçok role sahip kadınların birinci görevinin iyi bir anne ve iyi bir eş olması yönünde sürekli telkinler duyması kadınlarda evimi ve ailemi aksatıyorum endişesine dönüşerek kariyerlerini sınırlandırmıştır (Kılıç ve Çakıcı, 2016).

Kadınlar üst yönetim kadrolarına geçişte bazı engeller ve sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bilhassa iş yerlerinde mevcut olan davranış ve tutumların oluşturduğu engeller, kadınların cesaretini kırmakta ve ilerlemesini önlemektedir (Wirth, 2001). Kadının toplum içerisinde algılandığı roller ve fırsat eşitsizliğinin olması, kıdemli kadın rol modellerinin eksikliği gibi etkenler iş hayatında engellerle karşılaşmasına sebep olmaktadır. Yönetici kademelerine yani üst basamaklara çıktıkça bu engeller artmaktadır (Sealy ve Singh, 2010; Mayuk, 2013). Eril toplum değerlerine ilişkin geleneksel roller, cinsiyet kaynaklı ayrımcılık, ekonomik özgürlüğün faydasına inanmamak, kendine güven ya da zihinsel olgular, başarı-zirve-yalnızlık korkusu, kraliçe arı sendromu ya da tek kadın olma isteği, cam tavan sendromu, mobbinge yenilme, geniş perspektifle bakabilme, analitik bakış, öz güven eksikliği, kadınlara yönelik stereotipleme gibi faktörler kadınların yönetici pozisyonlarında yer almasına ilişkin karşılaştığı sorunlardır (Negiz ve Yemen, 2011). Görüldüğü üzere, kadınların yönetsel pozisyonlara yerleşirken karşılaştığı sorunlar bireysel, toplumsal, erkek ve kadın kaynaklı olabilmektedir. Hem erkek hem de kadın yöneticinin koyduğu engellerin yanı sıra kadının kendi kendine koyduğu engeller de yaşanabilmektedir. Bu engellerden biri de cam tavan sendromunun alt boyutlarından olan kraliçe arı sendromudur. Yapılan bir çalışmada kadınların üst yönetim kadrolarında sayıca düşük olmasının kraliçe arı sendromu etkisiyle ve

kadınların liderlik özelliklerinin sınırlı olması nedeniyle olduğu görülmüştür (Örücü ve ark., 2007; Karatepe ve Arıbaş, 2017). 120 kadın yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise katılımcıların %64'ü, kadınların üst düzey kademelere gelmesinde kraliçe arı sendromunun bir engel olduğunu belirtmişlerdir (Yücelen ve Özen, 2010). Yapılan başka çalışmalarda da kadınların üst kademelere yükselişini engelleyen birçok sebebin olduğu ifade edilmiş ve araştırılmıştır (Gardiner ve Tiggemann, 1999; Hutchinson, 2002; Kattara, 2005; Eagly ve Carli, 2007; Örücü ve ark., 2007; Tanyeli, 2008; Dimovski ve ark., 2010; Sealy ve Singh, 2010; Çoban, 2012; Mayuk, 2013; Karatepe ve Arıbaş, 2017; Umutlu ve Öztürk, 2020; Erikli, 2020).

Karabal ve Çakı (2022), 2000-2021 yılları arasındaki cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu kavramları ile ilgili yapılan çalışmaları incelemişlerdir. Bu kavramlara son 10 yıldır büyük bir ilginin olduğu fakat kraliçe arı sendromuyla ilgili son 21 yılda yalnızca bir adet tez çalışmasının olduğu, yazılan tezin eğitim sektöründe ve mülakat yöntemiyle yapıldığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda tez dışındaki çalışmalar da dâhil olmak üzere ilgili literatür gözden geçirildiğinde; kraliçe arı sendromu ile ilgili nicel olarak yapılan çalışma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda daha çok nitel yöntem tercih edilmiştir (Camussi ve Leccardi, 2005; Mavin, 2006; Baumgartner ve Sechneider, 2010; Virick ve Greer, 2012; Karakuş, 2014; Cevher ve Öztürk, 2015; Öztürk ve Cevher, 2015; Er ve Adıgüzel, 2015; İmamoğlu-Akman ve Akman, 2016; Baykal, 2018; Permatasari ve Suharnomo, 2019; Tolay, 2020; Zandria ve ark., 2020; Yaşbay-Kobal, 2021). Aynı zamanda yazında, kraliçe arı kavramının liderlik ile ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu doğrultuda çalışmanın kapsamını kadın yöneticilerin kadın astlarıyla yaşadığı kraliçe arı sendromu ve liderlikle olan ilişkisi oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırmada; Türkiye'de doktor, sağlık memuru, hemşire, ebe, eczacı gibi farklı birçok meslek gruplarını bünyesinde barındıran sağlık sektörü çalışanları, tezin çalışma alanı olarak tercih edilmiştir. Ordu iline bağlı olarak görev yapan kadın çalışanların kraliçe arı sendromuna maruz kalma düzeyleri ve çalışanların kadın yöneticilere yönelik liderlik algıları ile ilişkisi ele alınacaktır. Yönetici pozisyonlarındaki kadınların sergiledikleri kraliçe arı sendromu ve liderlik

davranışları çalışanların bakış açısıyla incelenecektir. Bu çalışmanın alandaki boşluğu dolduracağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada kraliçe arı sendromu ve liderlik kavramları, kadın sağlık çalışanlarının bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bu araştırmanın amaçları aşağıda belirtilmiştir.

- Kadın sağlık çalışanlarının kraliçe arı sendromu algılarının belirlenmesi,
- Kadın sağlık çalışanlarının kadın yöneticileri hakkındaki liderlik algılarının tespit edilmesi,
- Kadın sağlık çalışanlarının kraliçe arı sendromu ve liderlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- Sağlık çalışanlarının kraliçe arı sendromunun destek, yapı ve yeterlilik alt boyutları ve liderliğin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- Katılımcıların demografik özellikleri ile kraliçe arı sendromu algıları arasındaki farklılıkların belirlenmesi.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Kraliçe Arı Sendromu

İş hayatı tıpkı arı kovanı gibi çalışanların yoğun bir üretim ve çalışma içinde oldukları bir alandır. Arı kovanının içerisinde birbirinden farklı arıların düzeni sağlamak için titizlikle çalıştıkları ve bütün işçi arılarının kendilerine kıyasla daha büyük bir arıya özen gösterdikleri görülmektedir. Güvenliği, bakımı, beslenmesi, temizliği gibi bütün ihtiyaçlarının kovandaki arılar tarafından karşılandığı lider arı, koloninin sürekliliğini sağlayacak olan kraliçe arıdır. Arı kovanında kuluçkadan ilk çıkan aday kraliçe arı olur ve sonra çıkanları yok etmeye çalışır. Kolonide genellikle bir tane kraliçe arı bulunur ve diğer arıların da annesidir. Kovanda bulunması diğer arılar için hayati öneme sahiptir. Kraliçe arı bu durumun farkında olup statüsünü korumak için her şeyi yapmaktadır. Kadınlar iş hayatına katılmakla yönetmeye ve terfi etmeye başlamış, fakat hemcinsleri tarafından tehdit olarak algıladıkları kraliçe arı sendromuna uğramışlardır (Tepeli-Yürüten, 2014; Atay, 2015). Özetle; iş hayatı da arı kovanına benzetilmiştir. İşletmeleri yönetecek lidere ihtiyaç varsa kovanda da devamlılığı sağlayacak, düzeni sağlayacak kraliçe arıya ihtiyaç vardır (Özülke, 2016). Nasıl ki kovanda kraliçe arı iktidarda kalmak için mücadele veriyorsa kadın yönetici de buna benzer bir mücadele vermektedir (Taşdelen-Baş, 2019).

Kraliçe arı; bir örgütte yüksek statülü ve yüksek maaşlı çalışan, erkek meslektaşlarıyla ve örgütteki diğer erkek çalışanlarla iyi anlaşan, kariyerinde belli başarılar yakalayan ancak kadın astlarının benzer başarı göstermelerine engel olan bir kadın yönetici profilini tanımlamaktadır (Knight, 1989; Blau ve Devaro, 2007). Yapılan bir araştırma kraliçe arı etkisinin daha çok üst yönetim pozisyonlarında olduğunu göstermektedir (Groot, 2010). Kadın yöneticilerin, diğer kadın çalışanları ezerek, yok sayarak yönetme tarzıdır (Karakuş, 2014). Onlara yardım etmekten çok onları sabote etmeye yatkın oldukları bilinmektedir (Salles ve Choo, 2020). Kadın yöneticiler diğer kadınlara karşı daha sert davranabilmektedirler (Johnson ve Mathur-Helm, 2011). Aynı zamanda başarı gösteren kadın profesyoneller, diğer kadınları davetsiz misafirler ve rakipler olarak görme eğilimindedirler (Biernat ve Fuegen, 2001). Rakip olarak gördüğünde de kıdemli olan kadınlar diğer kadınlara karşı ön yargılı olup mobbinge maruz bırakmak, dışlamak, desteklememek, mutsuz etmek

gibi yıldırıcı politikalar uygulamaya başlayabilmektedirler (Ellemers ve ark., 2004; Karakuş, 2014; Baykal, 2018; Cevher ve Öztürk, 2015; Öztürk ve Cevher, 2015). Kadınlar kariyer basamaklarını tırmanırken erkeklerin zirveye çıkarken karşılaşmadıkları zorluklarla karşılaştıklarından dolayı kadınlar için başarıya giden yollar, engellerle dolu labirent gibi görülmektedir (Eagly ve Carli, 2007). Bu labirentleri aşabilen kadınlar mücadeleleri sonucunda elde ettikleri pozisyonları ellerinde tutmak istemeleri, cinsiyet ön yargısı ve ayrımcılığın bir sonucu olarak kraliçe arılara dönüşebilmektedirler (Derks ve ark., 2011a; 2016; Zandria ve ark., 2020). Kraliçe arılara dönüşen kadınlar, kadın astlarının kariyer fırsatlarını kısıtlarlar (Derks ve ark., 2011b). Aynı zamanda kraliçe arılar, kadınlara karşı ayrımcılığın varlığını inkâr etme eğiliminde olup kadınlarla ilgili olumsuzklışelere katılarak, genç kadınları daha çok eleştirerek onların düşük örgütsel statüsünü meşrulaştırabilmektedirler (Bagilhole, 1993; Derks ve ark., 2016). Kendisi başarı gösterince bu zorlu yolları diğer kadınların da kendisi gibi geçmesi ve başarmalarını, aynı çabayı göstermelerini, uzun yıllar süren sıkı çalışma ve stresle zirveye çıkmalarını, kendi çektiği acıları diğer kadınların da çekmelerini istemektedirler. Bu sebeple hemcinslerine destek verme ve mentorluk yapma konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Ely, 1994; Hutchinson, 2002; Derks ve ark., 2011b; İmamoğlu-Akman ve Akman, 2016; Kılıç ve Çakıcı, 2016; Nelson, 2016; Baykal, 2018; Permatasari ve Suharnomo, 2019; Tolay, 2020). Kraliçe arı üç karakteristik davranış gösterir. Bunlar (Grangeiro ve ark., 2021):

1. Psikolojik olarak diğer kadınlardan uzaklık
2. Erkek özelliklerinin asimilasyonu
3. Statükonun meşrulaştırılması

Bu maddelere göre; kadın yöneticiler, astlarına kıyasla kendilerini daha hırslı olarak görür, erkek klişelerini benimser, erkek ve kadınlar arasındaki mesleki eşitsizlikleri genişletme eğilimindedirler.

Başarısını ve kendisini yükseltme ihtiyacı olan ve kıskançlık hisseden kadın yönetici, astları olan kadınları tehdit olarak algılamaya başlayacaktır. Kadınların kıskançlığının esas nedeni herkesten iyi olma isteğidir. Evinde kraliçe olan kadınlar iş yaşamında da tek olma arzusu ile kraliçeliği kimseye kaptırmak istememektedirler.

Çünkü tek olmanın bir başarı göstergesi olduğu kabul edilmektedir. İş yerinde başarılı tek kadın olma istekleri çalışanlarına sabır ve empati ile bakabilmelerini engelleyebilmektedir (Baykal, 2018; Taşdelen-Baş, 2019). Kraliçe arının kaygısı iş yeri değildir, tek derdi kontrolü elinde tutmaktır ve kendi hayatıdır (Hasabnis, 2017).

Kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yöneticiler bireysel kadın davranışlarına odaklandığından dolayı konumlarını korumak ve ilerleme sağlamak için diğer kadınları engelleme davranışı gösterirler. İşletmelerde aynı konumda ve statüde bulunan kadınların birbirlerine yardım etmesi, müttefik olması, erkeklerin de iyi işler için birbirleriyle rekabet etmesi beklenir. Erkeklerin de örgüt içerisinde rekabet ettiği, aynı zamanda birbirlerini destekleyerek iş birliği yaptığı görülmektedir. Erkekler ve kadınlar kurumsal hayattaki müzakereleri yönetmek için farklı stratejiler belirlerler. Bir kadın üst yönetime geçtiğinde, onlara yönelik olan iyimser beklenti zarar görür. Kadın yönetici açısından üst yönetimin doğası, bu ortama girme isteği ve bu ortamda kalmak için gösterdiği tutum, davranış ve eylemler, çalışan diğer kadınlar açısından ise kadın yöneticilerine karşı hissettikleri kıskançlık, özenme gibi duygular ast-üst ilişkilerinin hemcinsler arasında kardeşlik, dayanışma ve müttefiklik oluşmasını engelleyebilmektedir (Nicolson, 1996; Collinson ve Hearn, 2005; Mavin 2006; 2008). Niederle ve Vesterlund (2007) yaptıkları çalışmada, kadınların iş ortamında rekabetten çekindiklerini, erkeklerin ise bu durumu benimsediklerini belirtmişlerdir. Yarış ortamından hoşlanmamaları sonucu kadınların üst pozisyonlara gelme ihtimallerinin daha düşük olabileceği ifade edilmiştir. Parks-Stamm ve ark. (2008) yaptıkları çalışmada, kadınların başarılı olan diğer kadınları kendilerini koruma açısından stratejik olarak cezalandırdıklarını, onları düşmanca nitelendirdiklerini ve aşağıladıklarını tespit etmişlerdir.

Kraliçe arı olumsuz bir imajdır ve bu sendromun yaşandığı iş yerlerinde iyi fikirleri olan kişiler görmezden gelinip, değeri bilinmeyerek kraliçe arının saldırısına uğrayabilecektir. İş yerinde inovatif çalışmaları engelleyebilmesi açısından kraliçe arı olgusu sağlıklı bulunmamaktadır (Hasabnis, 2017). Bu tarz sendrom yaşayan kadın yöneticiler; işletmenin başarısına odaklanmak yerine, kendisine rakip gördüğü kadın iş görenlerin başarısızlığına odaklanır (Özülke, 2016). Bu tür davranışlar kadınları kötü gösterebilmektedir (Hasabnis, 2017). Kadın yöneticiler, kendi hırslarını ve kariyer bağlılıklarını astlarından daha yüksek olarak

değerlendirmektedirler (Derks ve ark., 2011a). Böylelikle kraliçe arı davranışı, iş hayatında diğer kadınların davranışlarını olumsuz etkilemektedir (Hasabnis, 2017). Bencil, duyarsız ve güce aç bir kıdemli kadın liderin kraliçe arı olarak ünü varsa, daha az kıdemli pozisyonlardaki kadınlara çoğunlukla onunla çalışmaktan kaçınmaları tavsiye edilir (Zhao ve Foo, 2016). Kadınların ilerlemeleri için birbirlerini desteklemeleri gerektiği ifade edilmektedir (Mavin, 2008).

2.2. Kraliçe Arı Sendromunun Tarihçesi

Bu kavram, ilk defa Michigan Üniversitesi araştırmacılarından olan Graham L. Staines, Carol Tavis ve Toby Epstein Jayarante'nin birlikte yaptıkları çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. 1974'te ise yirmi binden fazla kadın çalışanla yürütülen anket çalışması sonucunda elde ettikleri verilerin bir araya toplanıp Today dergisinde yayımlanmasıyla "Kraliçe Arı Sendromu" literatüre kazandırılmıştır. (Staines ve ark.,1974).

2.3. Kraliçe Arı Sendromunun Boyutları

İlgili literatürde İmamoğlu- Akman ve Akman (2016) ve Şengül ve ark. (2019) kraliçe arı sendromuna yönelik yaptıkları nitel çalışmada destek, yapı ve yeterlilik temaları üzerinde durmuş ve aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

Destek Boyutu: Bu boyut, kadın çalışanların hem iş yerinde hem de evde desteklenmediklerini, iş ortamlarında rekabet, güç çatışmalarının yaşanabileceği ve yarış ortamı içerisine girilebileceğini ifade etmektedir.

Yapı Boyutu: Kadın yöneticilerin kaprisli, kıskanç, etik ve sorumluluk sahibi olduklarına dair olumlu-olumsuz görüşlerdir. Kadın yöneticilerin karakterlerine ve kişilik özelliklerine ilişkin sergiledikleri tutum, davranış ve tavırları içeren boyuttur.

Yeterlilik Boyutu: Kadın yöneticilerin otorite sağlayamaması ve tecrübesiz olması ile ilgili olan boyuttur.

Kraliçe arı sendromuna yönelik ölçek geliştirmek için Türkiye'de turizm sektöründe yapılan bir çalışmada; kraliçe arı sendromu üç alt boyutta ele alınmıştır.

Bu boyutlar aynı şekilde destek, yapı ve yeterlilik boyutudur (Çelen ve Tuna, 2021). Çalışma kapsamında da aynı boyutlar ele alınmıştır.

2.4. Kraliçe Arı Davranışının Gelişimi ve Nedenleri

Kurumlarda terfi konusunda üst düzey yönetici kademelerine atamalarda çok az sayıda karar vericinin cinsiyete önem verdiği ifade edilmiştir (Powell ve Butterfield, 1994). Durum böyle olmasına rağmen, yönetici pozisyonların çoğu erkekler tarafından temsil edilen örgütlerdeki kadın liderler, cinsiyet hiyerarşisine meydan okumak yerine olumlu kariyer sonuçları için çabalarken kraliçe arı sendromuna uğramaktadırlar (Derks ve ark., 2011a; 2016). Ellemers (2001) çalışmasında erkek egemen işletmelere nüfuz etmeye çalışan kadınların sosyal kimlik tehdidine bir yanıt veya tepki olarak kraliçe arılara dönüştüğünü ifade etmiştir. Kraliçe arı sendromu, üst düzey kadın yöneticilere uygunsuz bir örgütsel sorumluluk yükleyerek onları suçlasa da, kadınların terfisinden kadın yöneticiler değil, örgütler sorumludur (Baumgartner ve Schneider, 2010). Ayrıca kadınların terfilerine yalnızca örgüt kültürü değil, toplum ve kültürel değerlerin, kalıp yargıların etkileri de engel olabilmektedir. Örneğin, Japonya’da yapılan bir araştırmada kadınların ailelerine yönelik sorumluluklarının önemli olduğu düşüncesiyle kadınların terfilere ile ilgili negatif bir tutum sergiledikleri bulunmuştur (Appold ve ark., 1998).

Kadınlar örgütsel merdiveni tırmandıkça eril liderlik tanımlarına daha çok asimile olmakta ve kadın astlarının sayısı arttıkça, basmakalıp erkeksi özellikler sunma derecesi de doğru oranda artmaktadır (Derks ve ark., 2016). Ayrıca kadınlar erkeklerle özdeşleştirildiğinde erkeksi davranmaya meyilli oldukları düşünülmekte hatta kadınlar kariyer basamaklarını tırmanırken davranışlarında, düşünce ve liderlik tarzlarında ve dış görünüşlerinde farklılaşmalar başlamakta hatta erkeksi tutumlar sergilemektedirler. Yapılan birçok çalışmada profesyonel rollerdeki kadınların kendilerini erkeksi olarak tanımladıkları ve liderlik tarzı olarak erkeksi özellikler gösterdikleri belirlenmiştir (Ellemers ve ark., 2004; Camussi ve Leccardi, 2005; Baumgartner ve Schneider, 2010; Cuadrado-Guirado ve ark., 2015; Faniko ve ark., 2016; Kremer ve ark., 2019; Faniko ve ark., 2020; Neto ve ark., 2020). Kadınların yönetici pozisyonlarında kadınsı özellikleriyle tutunmaya çabalamasının başarısını gölgelemeyeceği öngörülmektedir.

Kraliçe arı doğası gereği dayanışma davranışıyla çelişir, kadın ilişkilerinin gölgeli tarafını ortaya çıkaran bir kavramdır (Mavin, 2008). Kraliçe arı gibi davranışların arkasındaki temel nedenler aşağıda belirtilmiştir (Hasabnis, 2017):

- Erkek egemen örgütlerde yöneticilik ve liderlik seviyesine yükselmiş kadınlar kariyerlerinde başarılı olmalarını sağlayan örgüt kültürünü devam ettirmek için motive olmaktadır.

- Erkekler kadınları rakip olarak görmezler ve onlarla iş fırsatları için rekabet etmezler.

- Üst düzey pozisyonlara gelen kadınlar erkek özellikleri gösterirler. Konumunu korumak adına diğer kadınlarla rekabet hâlinde bulunurlar ve onlara karşı destekleyici olmaz hatta olumsuz davranırlar.

- Bazı kadınlar üst yönetimde tek kadın olmayı sever çünkü kendi cinsiyetlerinin tek temsilcisi olmaktan haz duyarlar.

- Engelleri aşip zirveye çıkan kadınlar diğer kadınların tırmanışını kolaylaştıracak zorunlulukları olmadığını düşünürler.

- Başarılı kadınlar erkek egemen örgütlerde liderlik pozisyonlarında yer edinmiş olmalarından dolayı kendilerini benzersiz olarak algırlar. Çünkü bu pozisyonları işgal etme istisnai bir durumdur. Netice itibariyle diğer kadınlardan uzaklaşarak kraliçe arı davranışı sergileyeceklerdir.

- Kadınlar kraliçe arı suçlamalarından kaçınmak için astlarına saldırgan ve sert davranma eğilimindedirler. Çünkü en iyi savunma saldırıdır. Bazı durumlarda da erkeksi tavırlar gösterebilirler. Örneğin bir kadın yöneticinin kamuya açık olarak yüksek sesle direktifler vermesi kötü ve saldırgan olarak yorumlanabilir. Kadınlar için kabul edilebilir davranışlar değildir. Kadınlardan daha çok samimi düzeyde iletişim kurmaları beklenmektedir.

- Kadınlar küçük yaşlardan itibaren değerli olduklarına inanmaları konusunda eğitilirler. Değerli olmadıklarında ise onların yerine geçebilecek herkesi rakip olarak görür ve onun yerine geçmesinden korkarlar.

- Erkek egemen bir örgütte çalışan kadın tek kadın olma gurur duygusunu yaşarken yalnız başına bir var oluş da yaratabilir. Kadın yöneticiler ayrımcı, otoriter ve saldırgan bir davranış sergilerse diğer kadınlar işi bırakabilirler.

2.5. Kraliçe Arı Sendromu Yaşayan Kadınların Ortak Özellikleri

Kraliçe arılar, erkek egemen örgüt iklimlerinde, kariyer hedeflerini cinsiyetlerinden ayırarak gerçekleştiren ve aynı zamanda diğer kadınların cinsiyet ile ilgili basmakalıp düşüncelerine katkıda bulunan kıdemli kadınlardır. Başarılı kadınların doğasında var olan bu durum maalesef cinsiyet ayrımcılığına katkıda bulunmaktadır (Derks ve ark., 2011a). Kraliçe arı olgusunun göstergeleri yani kraliçe arı davranışı sergileyen kadınların ortak özellikleri aşağıdaki gibidir (Zel, 2002; Derks ve ark., 2011a; Atay, 2015; Derks ve ark., 2016; Özülke, 2016):

- Kadın yöneticilerin kadınlara ait özellikler göstermeleri beklenirken daha çok maskülen davranışlar sergilemek, erkeksi tavır takınarak kadınlara karşı kullanmak,
- Kendisine bağlı diğer kadınları gereksiz işlerle meşgul edip gelişimlerini ve terfi etmelerini engellemek, verimliliklerini düşürmek ve geri planda kalmalarını sağlamak,
- Ayrımcılıkla ilgili durumları görmezlikten gelmek,
- Kendilerini astlarından fiziksel ve psikolojik olarak yani bedenen ve zihnen uzaklaştırmak,
- Mevcut cinsiyet hiyerarşisini desteklemek, kabul edip meşrulaştırmak,
- Kendisine bağlı diğer kadınlara karşı aşağılayıcı hitap tarzı kullanmak,
- İşleri kontrol etmek yerine diğer kadınları kontrol etmek,
- Rakibi olarak gördüğü diğer kadınlara sen yoksun mesajı vererek onları yalnız bırakmak,
- Hırsları profesyonelliğinin önüne geçerek herkese kendini ispat etme çabası içerisinde olmak,
- Tehlike olarak gördüğü kadın çalışanlarını strese sokarak hata yapmalarını sağlamak,
- Yetki alanındaki işleyişi, düzeni çalışanlarıyla iletişim ve iş birliği kurarak değil onları korkutarak sağlamak,
- Aşırı denetimci, mükemmeliyetçi, memnuniyetsiz tavırlar sergilemek,
- Sürekli hata arayarak astlarını itibarsızlaştırmak ve onları istenmeyen kişi olarak göstermek,
- Kadın astlarına destek olmak yerine engel olmak,

- Toplumun basmakalıp cinsiyet ayrımcılığına karşı bireysel hareket etmek,
- Kadın astlarının ihtiyaçlarını görmezden gelmek,
- Diğer başarılı ve rakip gördükleri kadınları erkeklerden daha fazla eleştirmek,
- Kendisine rakip gördüğü kadının dışlanması için onları diğer çalışanların yanında küçük düşürmek,
- Astlarını mutsuz edecek tavır ve davranışlarda bulunmak,
- Çalışanlarla rakip gördüğü kadınların dedikodusunu yapmak ve onları bertaraf etmek.

2.6. Kraliçe Arı Sendromunun Sonuçları

Kraliçe arı sendromu kadınların kariyerlerini olumsuz etkileyen ve üst yönetim kademelerine gelmelerini engelleyen temel nedenlerinden birisidir (Örücü ve ark., 2007). ABD’de Amerikan Yönetim Derneği’nin belirttiğine göre, kadınların yüzde 95’i diğer kadınlar tarafından kariyerlerinin herhangi bir noktasında engellenerek zarar gördüğünü ifade etmektedir (Bickford, 2011). Kraliçe arı sendromu etkisiyle kadınların % 50- 60’ı çalışma ortamında erkek yönetici ile çalışmayı tercih etmektedir (Gül ve Oktay, 2009). Yönetici pozisyonundaki kadınlar toplumsal değişim yerine bireysel hareketliliği tercih eder. Bireysel hareketliliğe yönelik başarı girişimleri ise bireyin gruptan fiilen ayrılmasıyla sonuçlanmaktadır (Wright ve Taylor, 1999). İş hayatında kadın yöneticiler, diğer kadınlar üzerinde stres ve depresyona neden olmaktadır. Cinsiyet körlüğü kadın yöneticilerin herhangi bir sebeple diğer kadınları tehdit olarak görmesine yol açmaktadır (Mengi, 2010).

Kadınların cinsiyetleri sebebiyle eşit olmayan muameleye maruz kalması, kadınların iş yerindeki dezavantajlarını meşrulaştırmanın temelidir. Başarılı kadınlar, kariyerlerinin gelişimi sırasında kraliçe arılara dönüştüklerinde, altlarındaki kadınların ilerlemesini ve gelişmesini engelleyebilirler (Derks ve ark., 2011a). Çalışanlar kadın yöneticilerinde bu davranışlara maruz kalınca örgüte yeni katılan diğer kadın çalışanlar da tedirgin olabilmekte ve aynı davranışlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Çalışanların örgütsel bağlılıklarında azalma olması, kendilerini kuruma ait hissetmemeleri ve kurumdan ayrılma gibi işle ilgili tutum ve davranışlar üzerinde önemli etki gösterebilmektedir (Van Knippenberg ve ark., 2007). Birçok kadın çalışan, yöneticisinden farklı istek ve beklenti içerisine girmektedir. Kadın ve

yöneticiler arasındaki etkileşimin kalitesiz olması sebebiyle bu beklentileri karşılanamamaktadır (Akdöl ve Menteş, 2017).

Yapılan araştırmalarda orta kademe yönetici sayısının fazla, üst kademe yönetici sayısının ise az olduğu raporlanmıştır (TÜİK, 2021). Mısır'da 56 kadınla yapılan bir nitel çalışma, kadın yöneticilerin daha çok pazarlama ve insan kaynakları bölümünde yönetici olarak çalıştıklarını ve kendilerini genel müdürlük gibi üst düzey yönetici pozisyonlarına taşıyacak durumda olmadıklarını ortaya koymuştur. Kadınların yükselmelerinin önündeki engellerden bazılarının cinsiyet ayrımcılığı ve mentor eksikliği olduğunu belirtmişlerdir (Kattara, 2005). Kraliçe arılar, çalışan genç kadınların öz güvenlerini ve öz saygısını zedeleyebilirler. Amerikan hukuk firmalarında çalışan kadın avukatların bakış açısıyla yapılan bir araştırmada, erkekler ve kadınlar arasında büyük statü farklılıkları olduğunda, yani kadınların üst kademe yönetici pozisyonlarında temsilinin az olduğu firmalarda genç ve kıdemli kadınlar arasındaki ilişkilerin olumsuz olduğu keşfedilmiştir (Ely, 1994). İş yerinde kadın düşmanlığı nedeniyle kötü muamele yaşadıklarına inanıp inanmadıklarına bakılmaksızın, iş yerini kadın düşmanı olarak algılaması tüm işletme çalışanları için iş yerinde olumsuz etkilere katkıda bulunduğu kabul edilmektedir (Rubino ve Cortina, 2004). Böylelikle kadınların birbirlerinin başarılarını hazmedemedikleri, birbirlerini rakip gördükleri, birbirlerine yardımcı olmadıkları, stres ve negatif iş tutumlarına sebep oldukları ve birbirleriyle çalışmayı istemedikleri bir iş ortamı oluşabilmektedir (Akdöl ve Menteş, 2017). Zel (2002) çalışmasında, kadın yöneticiler iş ortamında genel olarak ayırım olduğuna inanıyorsa kendilerinin başına gelmese de bu durumun onlarda stres oluşturduğunu belirtmiştir.

Kraliçe arı davranışı, kısa vadede kadınları kariyer başarıları elde etmiş gibi gösterse de uzun vadede düşünüldüğünde kadın liderlerin erkek meslektaşlarına kıyasla üst yönetim kadrolarında az temsiline ve ciddi maliyetlere sebep olabilir (Derks ve ark., 2016). Birçok örgütte liderlik pozisyonlarında erkekler kadınlara göre çoğunluktadır. Bu durum sadece cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu değildir. Çünkü kadınlar aile sorumluluklarını daha fazla üstlenmektedirler. Kadınların karşılaşılabilecekleri engellerin çoğu görünmezdir. Aynı zamanda erkekler değil, kadınlar diğer kadınları dezavantajlı kılan iş uygulamalarını onaylamaktadırlar (Ellemers ve ark., 2012). Çünkü insanlar bireysel faydalara ve yeteneklere

odaklandığı noktada, gruplarının kaderinden etkilenmemektedirler (Stroebe ve ark., 2009). Kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanları bir sorun olarak görmeleri ve onlara baskı kurmaları, çalışılan ortamlarda istenmeyen bir durum olup hizmet kalitesi ve örgüt kültürü açısından olumsuz olabilecek sonuçlara yol açabilmektedir (Çelen ve Tuna, 2021).

Örgütlerde cinsiyet çeşitliliğinin olması kadın ve erkeklerin kuruma yeni bakış açıları getirmiştir. Fakat kraliçe arı sendromu, örgütlerin cinsiyet çeşitliliğinin yararlarından istifade edilme yeteneğini kısıtlayabilmektedir. Bu durum işletmenin temel çıktılarında da azalmaya yol açabilir (Yaşbay-Kobay, 2021). Kadınların erkeklerle aynı kariyer seçimlerini yapmasını engelleyebilecek mekanizmaları davranış bilimleri araştırmaları ile çözebilir. Örneğin, kraliçe arı etkileri, liderlikteki kadınların diğer kadınlar için rol model olmalarını engellemektedir (Ellemers, 2014). Kadın yöneticiler astlarına yardım etme noktasında isteksiz olabilirler çünkü bu durum kraliçe arı sendromu ile ilgili olabilir. Bazı engeller nedeniyle kadınlar arasındaki mentorluk ilişkilerini geliştirmek zor olabilir ama örgütsel yapı içerisinde ödüller sunmaktadır. Mentorluğun önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik adımlar, öz farkındalığı geliştirmeyi ve birçok çalışanla ilişkiler kurmayı içermektedir (Parker ve Kram, 1993).

2.7. Kraliçe Arı Sendromunun Diğer Kavramlarla İlişkisi

Kavramın anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla bu bölümde cam tavan sendromu ve yengeç sepeti sendromu ile olan ilişkisine yer verilmiştir. Cam tavan sendromuna neden olan faktörlerden birisi de kraliçe arı sendromudur ve cam tavan sendromunun alt boyutları arasında yer almaktadır. Kraliçe arı sendromu daha çok kadınların çalıştığı ortamları tanımlamaktadır (Taşdelen-Baş, 2019). Kadınlar yengeç sepeti sendromunun etkisiyle de hemcinslerini aşağıya çekerler (Fettahlıoğlu ve Alkış-Dedeoğlu, 2021). Doğası gereği kadınların çalıştığı ortamları konu alan bu kavramlar birbirleriyle ilişkili kavramlardır.

2.7.1. Kraliçe Arı ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki

Literatürde kadınların üst düzey pozisyonlara yerleşememesinin nedenlerini açıklayan birçok çalışma bulunmaktadır. Kadınların profesyonel çalışmalarıyla ilgili

karşılaştıkları engellerden bir tanesi de cam tavan sendromudur (Taşdelen-Baş, 2019). Kadınların üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerini engelleyen, görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmaktadır. Aslında sosyal ve ekonomik açıdan bakıldığında bu konu cinsiyet eşitsizliğinin bir yansımasıdır (Wirth, 2001). Cam tavan, kadınların yönetimde üst düzey pozisyonlara terfi etmelerini engelleyen sosyal engel için kullanılan bir terimdir. Cam tavan kadınların kariyerlerinde ilerleme ararken karşılaştıkları metaforik görünmez engellerdir (Kagan, 2022). ABD’de Çalışma Bakanlığı cam tavan sorununa çözüm bulmak için 1991 yılında kurulan Glass Ceiling Commission (Cam Tavan Komisyonu) cam tavanı; “kadınların ve azınlıkların yükseltmelerinin önündeki yapay, şeffaf engeller” şeklinde tanımlamıştır (Federal Glass Ceiling Commission, 1995). Cam tavan kavramı, kadınların dikey hareketliliğini engelleyen şeffaf bir bariyerdir. Kadınlar yalnızca bu bariyerin altında kalıp terfi edebilir; bunun üstüne geçemezler (Baxter ve Wright, 2000).

İşletmelerde cam tavanın olması, kadınların genellikle alt ve orta düzeydeki pozisyonlarda görev almasına, üst kademe yönetici pozisyonlarına erişememesine neden olmaktadır (Akbaş ve Korkmaz, 2017). Bu sendrom finans, politika, teknoloji ve akademi gibi çeşitli alanlarda ortaya çıkabilir (Kagan, 2022). 226 kadın yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, Singapurlu ve Malezyalı orta düzey kadın yöneticilerin çalışma ortamlarında cam tavan ile karşılaştığı tespit edilmiştir. Kadınların kariyer geliştirme fırsatları önündeki engeller içerisinde terfide sorunlar, ağ oluşturma ve mentor eksikliği, örgütsel destek alamamaları gibi faktörler olduğu bulunmuştur (Dimovski ve ark., 2010).

Cam tavan, 1978 yılında New York’taki Kadınlar Fuarı’nda Marlyn Loden panelist olarak konuşurken ortaya çıkmıştır. Orta düzey yönetici olan Loden, “Bana ilerlemenin önünde insanların fark etmediği görünmez bir engel varmış gibi geldi” diyerek o gün buna “cam tavan” adını vermiştir. 1984’te bir Adweek, makalesinde "cam tavan" ifadesi yer almıştır. Cam tavan 1979 yılında Hewlett-Packard, Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber tarafından kadın örgütleri konferansında kadınların kariyer sürecini tanımlamak için kullanılmıştır. Ayrıca cam tavan kavramı 1984 yılında Working Woman dergisi editörü Gay Bryant tarafından da söylenmiştir. 1986 yılında “Wall Street Journal” 24 Mart tarihli sayısında yayınlanan Carol Hytmotviz

ve Timothy Schellardt tarafından kurumsal kadınlar hakkındaki bir raporda kullanılmıştır. Sokolowski, terimin 1993 yılında Merriam-Webster Collegiate Dictionary'de basıldığını söylemiştir. Cam tavan kavramı, üst düzey pozisyonlara ulaşmaya çalışan ve bunu hedefleyen kadınların karşılaştığı engellere en sık atıfta bulunan bir kavramdır (Lockwood, 2004; Afza ve Newaz, 2008; Kılıç ve Çakıcı, 2016). Apaydın ve ark. (2021) kraliçe arı sendromu, cam tavan ve yılmazlık yani dayanıklılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 377 kadın öğretmen üzerinde araştırma yapmışlardır. Sonuç olarak kadın öğretmenler arasında büyük ölçüde dayanışma davranışı bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca kraliçe arı sendromu ve cam tavan arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki varken, yılmazlık ile arasında düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Cam tavan kavramıyla ilgili şöyle bir deney anlatılmaktadır: Bilim insanları pirelerin farklı yüksekliklerde zıplayabildiklerini gözlemleyince pireleri 30 cm yükseklikteki cam fanusun içine koyarlar. Zemin ısıtılınca pireler sıcaktan rahatsız olur ve zıplamaya başlarlar. Fakat başlarını tavandaki cama çarpıp yere düşerler. Camın varlığından habersiz oldukları için kendilerini neyin engellediğini anlayamazlar. Defalarca bu durumu yaşayan pireler sonunda 30 cm'den fazla zıplamamayı öğrenirler. Deneyin ikinci aşamasında ise cam tavan kaldırılır ve zemin tekrardan ısıtılır ve pireler eşit yükseklikte ve yalnızca 30 cm zıplarlar. Üzerlerindeki cam tavan kalkmış ve daha yükseğe zıplama şansları varken artık cesaretleri yok olmuştur. Çünkü engel artık zihinlerindedir. İsteseler kaçabilirler ama kaçmazlar. Bu deney, insanların yapabileceklerinin düşündükleri ile sınırlı olduğunu ve neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir (Aykent, 2020). Cam kelimesi ile aslında anlatılmak istenen kadınların önündeki engellerin bariyerlerin şeffaflığı, inceliği, soyutluğu, belirsizliği ve görünmezliğidir. İş hayatında yükselmek isteyen kadınlar kafalarını tıpkı pirelerde olduğu gibi cam tavana vurmaktadırlar. Kraliçe arı sendromunun oluşmasına cam tavan sendromu etki etmektedir. Cam tavanı kıran kadın sayısı arttıkça üst yönetim kadrolarında kadınların sayısının da doğru oranda artacağı düşünülmektedir. Kadın yöneticiler bir rehberine sahip olamamaları durumunda cam tavan sendromunu daha yoğun hissetmektedirler. Kadınların kendilerini anlayacak, onlara yol gösterecek rol model olacak rehberlere ihtiyacı vardır. Böylelikle yöneticiliğe karşı isteklerinin de artacağı düşünülmektedir

(Anafarta ve ark., 2008). Yapılan bazı çalışmalarda kraliçe arı sendromu yerine, cam tavan sendromuna odaklanılarak çözümler bulunması gerektiği kanaatine varılmıştır (Er ve Adıgüzel, 2015; Yaşbay-Kobal, 2021).

Kadın yöneticiler, cam tavanları ve önündeki engelleri; çalışkanlıkları, kararlılıkları, inançları ve en önemlisi de öz güvenleriyle aşmalı, bu zorlu süreçleri yaşayan kadınlar hemcinslerine örnek olmak, yol açmak ve yol göstermek amacıyla özellikle kadın çalışanlarına daha fazla değer vermelidirler (Özülke, 2016). Ancak örgütlerde kadınların ilerlemesi ve terfi etmesinin yalnızca diğer kadınların desteğine ve yardımına bağlı olmadığı da aşikârdır (Johnson ve Mathur-Helm, 2011). Kadınlar hedef belirleyerek cam tavanı kırabilirler (Baumgartner ve Schneider, 2010). Dirençli, kararlı, azimli kadınlar iş hayatında cam tavanı daha azami şekilde yaşarlar. Kadın yöneticiler için kilit başarı faktörü güven ve kararlılıktır. Ama önce zihinlerdeki cam tavanı kırmak gerekir. Cam tavan kırıldıkça kraliçe arı etkileri de azalacaktır.

2.7.2. Kraliçe Arı ve Yengeç Sepeti Sendromu Arasındaki İlişki

Yengeç sepeti sendromu, ilk defa Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından “yengeç kişilikler” olarak anıldıktan sonra kullanılmaya başlayan bir kavramdır. Bu kavramın Filipinler’de popüler olarak anlatılan balıkçı hikâyesinden ortaya çıktığı düşünülmektedir (Fettahlıoğlu ve Alkış-Dedeoğlu, 2021). Kumsalda yürüyen bir adam yengeç avlayan bir balıkçıya rastlar. Balıkçı ikinci yengeci yakaladıktan sonra sepetin kapağını açık bırakır. Bu duruma çok şaşırın adam yengeçlerin oradan kaçabileceğini düşünür. Balıkçıya sepetin ağzını açık bırakma sebebini sorar. Balıkçı, “Tek yengeç olsaydı kesinlikle sepette rahatlıkla çıkabilirdi. Fakat sepette çokça yengeç varsa herhangi biri kaçmaya çalıştığında diğerleri de birbirini itmek yerine onu yakalar ve aşağıya doğru çekerler. Yani onu engellemeye çalışırlar. Diğerleri için de aynı durum geçerlidir. Dolayısıyla hiçbir yengeç sepette dışarıya çıkamaz.” cevabını verir. İnsanlar da yengeç sepeti sendromunda olduğu gibi yukarıya tırmanmak isterken diğerleri tarafından aşağıya çekilerek engellenmektedirler. Bu sendrom yükselen kişiyi aşağıya çekme sendromu olarak da bilinir. Hem kurumsal hayatta hem de özel hayatta olmak üzere her alanda yaşanabilir. İş yaşamında bütün meslek gruplarında görülebilir. Kadınlar iş hayatında diğer kadınları kıskanabilmekte,

bunu tehdit olarak algılayıp rekabet duyguları, hasetlik ve bencillik duyguları ön plana çıkıp hırslarına yenik düşerek, başarmanın yolunu başkalarını geride bırakarak aramaktadırlar. Tıpkı yengeçlerde olduğu gibi kadınlar da diğer kadınların ilerlemesine izin vermemektedir. Yengeçlerin ve kraliçe arıların diğer kadınları hedeflerinden ve hayallerinden koparmalarına izin vermemek gerekir (Bayram, 2019).

Kraliçe arı sendromu ile yengeç sepeti sendromunu birleştiren nokta; kadınların yengeç sepeti sendromu etkisinde kalmasıyla hemcinslerini aşağı çekme çabaları, onları etkisiz hâle getirme düşüncesidir. Kraliçe arı sendromunda her iki taraf da kadın olması sebebiyle yengeç sepeti sendromundan ayrılmaktadır (Fettahlıoğlu ve Alkış-Dedeoğlu, 2021). Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere kıyasla sayıca daha az olduklarından kraliçe arı sendromunu oluşturan yengeç sepeti sendromunu erkeklerden daha fazla yaşamaktadırlar (Karaoğlu, 2016). Kadınlar astlarını kendilerini aşağıya çeken engelleyici bir unsur olarak görmektedirler.

2.8. Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Staines ve ark. (1974) tarafından literatüre kazandırılmış, sonrasında kraliçe arı sendromu birçok sektörde ve ülkede incelenmiştir. EK 1’de detaylarına yer verilen bu çalışmalarla ilgili burada özet bilgiler sunulmuştur. Kraliçe arı sendromu, toplumsal normların iş yerine taşması sonucu kadınların iş yaşamındaki rollerine istinaden korunmak amaçlı geliştirdikleri başa çıkma mekanizmasıdır (Zandria ve ark., 2020). Yapılan çalışmalarda liderlik pozisyonlarındaki kadınların diğer kadınlara kıyasla kraliçe arı özelliklerine bağlı oldukları ve bu kavramla ilgili boyutların kadın çalışanlar üzerinde belli bir seviyede etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Neto ve ark., 2020; Ünal ve ark., 2022). Kraliçe arı kavramıyla ilgili yapılan araştırmalarda, kadınların iş hayatında ilerlemesinin önünde duran engelin, kadınların olduğu şeklinde bir anlam çıkarılmaktadır. Kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlara karşı tavırları olumsuzluk içerebilmektedir. Kraliçe arı kavramını sorgulamak, kadınlar arasındaki karmaşık ve olumsuz ilişkileri gündeme getirmek amacıyla da araştırma yapılmıştır (Mavin, 2006). Kraliçe arı sendromu ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok nitel olarak gerçekleştirilmiş ve nicel çalışma sayısı ise sınırlıdır. Yapılacak bu çalışma literatürdeki boşluğu dolduracak niteliktedir. Kavram ilk ortaya çıktığı günden beri farklı uygulama alanlarında, farklı kavramlarla

ilişkilendirilen çalışmalara tabi tutulmuştur. Bu alanda yapılacak daha çok çalışmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışmalardan elde edinilen bilgiler değerlendirildiğinde, kadınların üst yönetim kademelerinde kraliçe arı sendromuna yakalandığı, mentorluk yapmada isteksiz oldukları, kadınların hemcinslerine karşı rekabetçi oldukları, kadın çalışanlarını desteklemedikleri, tecrübesiz, kıskanç, ayrımcı oldukları, birden fazla kadın yönetici olmasının güç çatışmalarını da beraberinde getirdiği, kadın yöneticilerin kendilerini erkeksi tanımladıkları, profesyonel rollerdeki kadınların erkeksi özellikler gösterdikleri, kadın yöneticilerin otorite sağlayamadıkları, kadınların cinsiyet eşitsizliği politikalarını daha fazla destekledikleri ve cinsiyet ayrımcılığını reddettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır (Ely, 1994; Ng ve Chiu, 2001; Hutchinson, 2002; Ellemers ve ark., 2004; Camussi ve Leccardi, 2005; Baumgartner ve Schneider, 2010; Derks ve ark., 2011a; İmamoğlu-Akman ve Akman, 2016; Derks ve ark., 2016; Baykal, 2018; Kremer ve ark., 2019; Permatasari ve Suharnomo, 2019; Faniko ve ark., 2020; Neto ve ark., 2020).

Kadın çalışanların kadın yöneticisi tarafından mobbinge uğradığı, mobbing davranışının sebepleri arasında da kraliçe arı sendromunun olduğu tespit edilmiştir (Karakuş, 2014; Cevher ve Öztürk, 2015). Kadın yöneticilerin daha önce yaşadıkları iş deneyimi ve cinsiyet kalıp yargıları sebebiyle kendilerini hemcinslerinden izole ettikleri ve bunu başarı yolunda önemli bir strateji olarak gördükleri, erkek egemen iş yerlerinde kariyer basamaklarını tırmanırken kraliçe arı davranışı sergiledikleri, erkek egemen örgütlere asimile oldukları, kadınların astlarıyla olumlu iş birliği yapmazsa kraliçe arılara dönüşebilecekleri ve ilerlemeleri için birbirlerini desteklemeleri gerektiği ve yönetimde kadınların desteğinin önemli olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir (Hutchinson, 2002; Mavin, 2008; Baumgartner ve Schneider, 2010; Derks ve ark., 2011a; Derks ve ark., 2016). Üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadınların orta düzey yönetici pozisyonlarına göre, sayıca daha az olduğu oysa kadın yöneticilerin olmasının örgüt açısından birçok avantaj ve başarı sağlayacağı belirtilmiştir (Virick ve Greer, 2012; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014). Yapılan başka bir çalışmada ise kadınların üst yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmemesinin nedenlerinin kraliçe arı sendromu, kadınların birbirlerine destek olmamaları, rekabetçi olmaları, ailevi sorumluluklarının fazla olması, liderlik

özelliklerinin kısıtlı olması ve birbirlerini çekememeleri olduğu tespit edilmiştir (Örücü ve ark., 2007). Benzer şekilde yapılan diğer çalışmalarda da üst kademelerine gelememelerinin sebepleri arasında kraliçe arı sendromunun etkili olduğu bu sendromun kadın çalışanların kariyer engellerinden biri olduğu tespit edilmiştir (Tanyeli, 2008; Karatepe ve Arıbaş, 2017; Dopwell, 2019).

Yapılan çalışmalarda eğitim, emniyet, silahlı kuvvetler, turizm ve sağlık gibi birçok sektörde bu sendromun var olduğu görülmektedir. Kraliçe arı sendromunun olumsuz sonuçlarının daha fazla olduğu, çalışanların strese girmesine, çalışma ortamının elverişsiz olmasına, örgütün faaliyetlerini aksatmasına yol açtığı bulunmuştur (Permatasari ve Suharnomo, 2019). Çalışanların çoğunluğu erkek yönetici ile çalışmayı tercih etmektedir (Tolay, 2020). Kraliçe arı sendromunu çözmek için kadınlara liderlik becerilerinin kazandırılması gerektiği kanısına varılmıştır (Er ve Adıgüzel, 2015).

2.9. Liderlik Kavramı

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lü yıllara kadar uzanır. Liderlik kavramı ise ilk olarak 19. yy'ın başlarında İngiliz parlamentosunun politik etkisini ve kontrolünü konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır (Korkmaz-Moralioğlu, 2010). Liderlik, tarih boyunca toplum bilimciler, sosyal bilimciler ve araştırmacıların yoğun bir şekilde ilgisini çeken bir konu olmuş ve birçok alanda araştırılmıştır. 1950'li yıllardan itibaren liderlik araştırmaları daha çok yoğunluk kazanmış ve liderlik kavramı üzerine literatürde çokça tanım yapıldığı bilinmektedir. Bunlardan bazıları ise şunlardır: Liderlik, en sade tanımıyla insanları ve davranışlarını etkileyebilme gücüdür. Liderlik, örgütü amaçlarına ulaştırabilmek için takipçilerinin istekli olarak katılımlarını sağlayan sosyal etki sürecidir (Eraslan, 1997). Lider ise çoğunlukla, işletmenin etkinlikleri ve inançları üzerinde en büyük etkiye sahip olan, işletme içi ve dışındaki sorunları çözümlenmeye çalışan, emirler veren, karar alan ve yargıda bulunan kişidir (Gökalp, 2008). Lider aynı zamanda elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir. Gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir. Lider, hitap ettiği grubunu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, onları bu yönde etkileyebilen, harekete geçiren yetenek ve bilgiye sahip kişidir. Liderliğin temelini başkalarını

etkileyebilme ve davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Yani lider, başkalarını etkileyen, hedef ve misyon koyan, nereye nasıl gidileceğini gösteren, rehber kişidir (Eraslan, 1997). Liderliğin özellikleri genel olarak şu şekilde sıralanmıştır (Bennis,1989; Erdal 2007):

- İlk bakışta durumu kavrama yeteneği
- Cesaret, güven
- Risk alma yeteneği
- Yaratıcılık
- Maceracı olmaya yatkınlık
- Olağanüstü durumlara ve olaylara göğüs germe yeteneği ve kapasitesi
- Yenilikleri uygulama yeteneği
- Soğukkanlılık
- Sezgisellik (geleceği öngörme)
- Stratejik düzeyde bilgi kapasitesi ve bunları uygulama becerisi
- Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
- Rehberlik becerisi
- Orijinallik
- Geliştirici olma yeteneği
- Bireylere odaklanmak
- Motive etme yeteneği
- Meydan okumak, değiştirmeye çalışmak
- Doğru işi yapmak

Tarihte erkekler lider olarak daha çok ön plana çıkmış, kadınları ise engelleyen birçok faktör olmuştur. Liderlik erkeksi özelliklere atfedilmiş fakat son zamanlarda bu görüş değişmiştir. İnsanlar grup hâlinde yaşar ve bu grupları yönetecek, onları amaç ve hedeflerine ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyarlar. Lider olmazsa insanlar ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanabilir. Liderlik tanımlarında vurgulanmak istenen ortak mesaj; liderin kendine has özellikleri ile grup ve takipçileri ile etkileşmesi ve onları harekete geçirmesidir. Liderlik olgusunun özünde birey ve grupları etkileme ve yönlendirme çabaları vardır (Eraslan, 1997). Başkalarının davranışlarında gerçek

anlamda bir değişim oluşuyorsa bu “başarılı liderlik”tir. Çalışanlar davranışlarını değiştirince ödüllendirilip teşvik ediliyorsa bu da “etkili liderlik”tir (Bass, 1981).

2.10. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik yönetim alanında çokça tartışılan kavramlardır. Bu iki kavram da aynı amaca hizmet etmemekle beraber birbirinden farklılık arz etmektedir. Birbirine yakın kavramlar olsa da eş değer sözcükler değildir. Lider ve yöneticiler arasında kabul görmüş bir ayırım vardır: Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işi yapar. Liderlik kavramı içerisinde ben değil biz duygusu, kendine fayda yerine bütüne fayda sağlama anlayışı barındırır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri liderliktir. Liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç vardır. Etkin ve etkili bir yönetim iyi bir liderlikle mümkündür. Kurumların başarısı liderlerine bağlıdır. Yöneticinin başarılı olması yolunda liderlik becerisi bir avantajdır, ancak zorunlu değildir.

Yönetici problem çözen, koordinasyon yapan, zeki, kararlar alan, lider yapılı olan ve aynı zamanda motivasyon sağlayan kişidir. Yöneticinin en önemli özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Gökalp, 2008):

- Astlarının olaylara bakış açısını anlayabilme yani empati kurabilme.
- Bilgiyi araştırabilme, etrafını gözlemleyebilme ve olan biten şeyleri izleme.
- Çalışanların seviyelerini yükseltebilme.
- Etkileşimi yönetebilme, astlarını karar verme sürecine katabilme ve ekip oluşturabilme.

Her yönetici kendi yetenek, tecrübe, beceri, tutum, alışkanlık, algılama ve değer yargılarına göre kendine has bir modele sahiptir. Yöneticilerin yetkisini kullandığı, liderlerin ise etkisini kullandığı görölmektedir. Her yönetici bir lider değildir fakat her lider aynı zamanda bir yöneticidir. Peter Drucker ve Warren Bennis’in de dediği gibi yönetim işleri doğru yapmak, liderlik ise doğru işleri yapmaktır.

2.11. Liderin Güç Kaynakları

Güç, başkalarının duygu düşüncelerini ve hareketlerini etkileyebilme yeteneğidir (Borkowski, 2019). Güç, iki kişi arasında adaletsiz bir ilişki ve ilerinden

birinin diğere tabi olması durumunda var olmaktadır (Emerson, 1962). Karşıdaki kişinin yapmayacağı ya da inanmayacağı herhangi bir şeye onu inandırmak ve yapmasını sağlattırmak kişisel güç olarak tanımlanmaktadır. Eğer kişi güç kullanacaksa bu etkileme girişimidir. İnsanlar farkında olmadan pek çok defa güç kullanmaktadır (Onay, 2013). Lider, gücünü etkin kullanırsa takımı harekete geçer ve amacına ulaşır. Lider örgüt ve örgüt üyelerinin özelliklerine göre gücünü ne şekilde kullanacağını bilmelidir. Örneğin, bir akademisyen grubuyla, işçi grubu veya sağlık ekibine güç kullanım tarzı aynı olmayabilmektedir (Eraslan, 1997). Sosyal güce ilişkin 5 ana kaynak bulunmaktadır. Liderliğin bu güç kaynakları aşağıda belirtilmiştir (French ve Raven, 1959):

- Ödüllendirme Gücü: Kendisi dışındaki herhangi bir kişiye değerli olabilecek ödüller verebilme gücüdür.
- Zorlayıcı (Cezalandırıcı) Güç: Bir insanı ihtiyacı olduğu bir şeyden mahrum bırakarak cezalandırma yeteneğidir.
- Yasal Güç: Belirli bir rol ve pozisyona istinaden kişiye verilen otoritedir.
- Karizma Gücü: Taşdığı karizma güç sebebiyle etkileme yeteneğidir.
- Uzmanlık Gücü: Bilgiye dayanarak kişinin sahip olduğu güçtür.

Alt kademe pozisyonlarında görev yapanlar güce erişmek için daha üst kademelerdeki çalışanları kendilerine bağımlı hâle getirirler. Liderlikteki güç kavramı, merkezi bir konuma sahiptir (Borkowski, 2019). İnsanların kişisel özellikleri ve makamları arttıkça güçlerinin de doğru oranda arttığı görülmektedir. Gücü elinde tutanlar başkalarıyla paylaşmak istemeyebilirler. Fakat gücün sürekliliği olmayabilir, nasıl ki makamlar geçici ise güç de geçicidir.

2.12. Liderlik Kuramları

Liderlik ile ilgili kuramlardan Büyük Adam Teorisi, 19. yüzyılda Carlyle tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre lider olmanın yolu doğuştan birtakım özelliklere sahip olmaktan geçmektedir. Bazı insanların doğuştan bazı yeteneklerle donatıldığı, zekâ, karizma, cesaret ve görünüş gibi birtakım özelliklerin doğuştan geldiği düşünülmektedir. Teorinin bu isimle anılmasının sebebi, eskiden liderlik kavramının askeri alanda ve erkeğe özgü beceri olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (Ololuble, 2013). Büyük Adam Teorisi ile başlayan liderlik

sınıflamaları günümüzde farklı isimler almaktadır. Değişen dünya ihtiyaçlarına göre liderlik özellikleri de değişmektedir. Bu da liderliğin dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Liderliği belirleyen birçok faktör vardır. Lider olarak seçilen kişinin hangi özelliklere sahip olacağı, hangi koşullarda ne tür liderlik tarzı benimsemesi gerektiği çeşitli kuramlarla açıklanmıştır. Bu kuramlar (Yeşil, 2016):

- Özellikler Kuramı (1940 öncesi),
- Davranışsal Kuramlar (1940–1960 yılları arası),
- Durumsal Kuramlar (1960-1980 yılları arası),
- Çağdaş (Modern) Liderlik Kuramları (1980 ve sonrası).

2.12.1. Özellikler Kuramı

Liderlik araştırmaları 1930-1940 yıllarının sonuna kadar liderin özelliklerine odaklanılarak yapılmıştır. Özellik teorileri liderlerin takipçilerinde olmayan özellikleri savunur. Örneğin, liderler uzun boyludur, zekidir, kararlıdır, iletişim ve başkalarını etkileme yetenekleri güçlüdür. Bütün bu özellikler erkeklere atfedilir ve etkili bir liderlik için erkeksi özellikler sergilemek gerektiği düşünülmektedir. Kadınlar ortalama olarak erkeklerden daha kısa ve daha az zeki olarak algılanmakta, ayrıca iletişim yetenekleri iyi olsa da erkekler kadar etkileyici olmadıkları düşünülmektedir (Uzun, 2005). Özellikler Kuramına göre bu özellikleri taşıyan kimse hangi gruba girerse girsün liderlik özelliği göstermektedir, “doğuştan lider” sözü bu görüşü açıklamaktadır (Gökalp, 2008). Bu kuramın temelinde kişisel özellikler yatmaktadır.

Liderlerin kişilik yapılarıyla, zihinsel, fiziksel ve sosyal karakterleriyle yani onları diğerlerinden ayıran özellikleriyle doğduklarına inanılmaktadır. Bu kuram liderlerin doğduğunu ve onların özel bir karaktere sahip olup bu özellikleriyle de takipçilerinden ayrıldıklarını varsaymaktadır (Borkowski, 2019). Buna göre bir liderin taşınması gereken özellikler şunlardır (Daft, 1999):

- Fiziksel özellikler: Aktif olma
- Zekâ ve yetenek: Bilgi, yargılama
- Kişilik: Dürüstlük, açık sözlülük

- İş ile ilgili özellikler: Başarı ve sorumluluk güdüsü
- Sosyal özellikler: İş birliği yeteneği, sosyal olma, nezaket ve zarafet

Gardner (1989)'e göre, eğer bir lider aşağıda belirtilen özelliklere sahip ise farklı şartlar içerisinde bile liderlik yapabilmektedir:

- Fiziksel canlılık ve dayanma gücü
- Sabit verileri birleştirme yeteneği, şüpheli verilerde sezgisel tahmin yeteneği, rakiplerinin potansiyelini değerlendirme kapasitesi
- Sorumluluğu kabul etmede heveslilik, isteklilik
- Görev yetkinliği
- Takipçilerin kendilerini ve ihtiyaçlarını anlama
- İnsanlarla iletişim kurma becerisi
- Başarı ihtiyacı
- İnsanları motive edebilme yeteneği
- Cesaret, azim ve kararlılık
- Güven kazanma kapasitesi
- Karar verme ve öncelikleri belirleme kapasitesi
- Öz güven
- İddialı olma
- Esneklik, uyumluluk

2.12.2. Davranışsal Kuramlar

Bu kuram, lideri başarılı kılan faktörün liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken sergilediği davranışlarından kaynaklandığını öne sürmektedir. Bu sebeple liderin özelliklerine değil, davranışlarına odaklanmaktadır. Yapılan literatür araştırmasına göre, davranışsal kuramları açıklayan bazı teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmaların sonucunda değişik liderlik tarzları ve davranışları belirlenmiştir. Bu çalışmalar şu şekildedir (McGregor, 1957; Likert, 1961; Blake ve Mouton, 1962; Baysal ve Tekarslan, 1996; Yukl, 1981; Borkowski, 2019):

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması,

- Harvard Üniversitesi Araştırmaları,
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi,
- McGregor'un X ve Y Teorileri,
- Likert'in Sistem 4 Modeli,
- Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri.

2.12.3. Durumsal Kuramlar

Durumsal kuramlar, farklı durum ve koşulların farklı liderlik tarzları gerektirdiğini savunmaktadır. Bu kurama göre, her zaman ve her şartta geçerli bir liderlik tarzı yoktur (Gökalp, 2008). Durumsal liderlik kuramlarında en önemli bileşen bireysel özelliklerden ziyade durumun özelliklerinden gelmektedir. Durumsal faktörler incelenerek liderlik tarzlarıyla eşleştirilmelidir (Borkowski, 2019). Bu kurama göre, liderin yalnızca kendisinde var olan özellikler ve davranışlarıyla takipçilerini harekete geçirecek güce sahip olamayacağı, bunların dışında liderin iç ve dış koşullara uyum kabiliyetiyle bu yeteneklerini pekiştirdiği takdirde etkili bir lider olacağı düşüncesi hâkimdir (Dikmen, 2012). Durumsallık, liderin bağlamsal durumunu anlatmaktadır. Etkili liderler takipçileri, görevi, durumu ve örgütü ilgilendirmeyen etkenleri analiz ederek en uygun tarzı seçmektedirler (Osland ve ark., 2001). Durumsallık yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir (Fiedler, 1967; Reddin, 1967; House; 1971; Vroom ve Yetton, 1973; Hersey ve Blanchard, 1988; Borkowski, 2019):

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı,
- Yol Amaç Kuramı,
- Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı,
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı,
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.

Liderlik kuramları göstermektedir ki, liderin etkinliğinin ölçütü, bulunduğu koşullarıdır. Her durum için geçerli olan tek bir liderlik tarzı ve davranışı bulunmamaktadır, liderler farklı durumlarda farklı liderlik davranışı benimseyebilirler. Bu durum örgüt, çevre, liderin özellikleri ve işin özelliği gibi birçok faktöre bağlı olarak farklılık arz etmektedir.

2.12.4. Çağdaş (Modern) Liderlik Kuramları

Küreselleşme, çevre üzerindeki artan stres, bilişim teknolojilerinin hızının ve yayılımının artırılması, bilimsel ve sosyal değişim gibi dinamik eğilimler sebebiyle 21. yüzyılda liderliğin tanımından çok amacının araştırılması ihtiyacı doğmuştur (Allen ve ark. 2017). Liderlik kavramı güncel ve dinamik bir yapı olup, değişen şartlara uyum sağlamayı gerektiren takipçilerinin de bu uyuma adaptasyonunun sağlandığı değişkenlik arz eden bir olgudur. Bu sebeptendir ki liderliği belli bir kalıba sokmak imkânsızdır. Liderlik sürekli gelişen ve değişen teknolojik koşulların paralelinde yeni ifadelerle yerini bulmakta ve tanımlanmaktadır (Diker, 2014). Bu çalışma kapsamında yeni liderlik yaklaşımlarından Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik ele alınmıştır.

2.12.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, liderin önderlik yaptığı grup veya örgütün amaçlarına yönelik yeni ve farklı bir bakış açısı getirerek onları harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koparal ve ark., 2003). Bu tarz liderler sistemin dönüşüme ve yeniliğe ihtiyacı varsa bu tür durumlarda sistemi değiştirecek vizyona ve kapasiteye sahiptirler (MacGregor, 2003). Takipçilerinin yaptıkları şeyler hakkında sorular sormaları için heveslendirerek astlarını geliştirirler (Borkowski, 2019).

Dönüşümsel liderler, takipçileri ile birebir ilgilenerek onlara danışmanlık yapar ve öğüt verirler, çabalarını uzun vadeli işler için harcayarak kurumda belli bir vizyonun gelişmesi için emek verirler. Örgütü mevcut sistemin dışında kendi vizyonuna uygun bir şekilde çalışması için yönlendirirler (Gökalp, 2008). Liderin takipçileri tarafından güvenilir kabul edilmesi ve onlar için tanımlanabilir bir vizyon belirlemesi dönüşümcü lider olduğunu gösterir. Bu liderler; öz güven, vizyon, cesaret, azim, kararlılık ve coşku gibi özelliklere sahiptirler (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderler, çoğunlukla kendilerine bir vizyon belirleyip, ekibine danışıp ortak karar alma eğilimindedirler. Yönetim sürecinde iş birlikçi olmaya çalışıp güven ortamı sağlamaya çalışırlar. Kadımsı liderlik tipi olarak düşünülebilir. Çünkü yönetici çalışanları birey olarak görür, önemser ve entelektüel yapıya sahiptir (Onay, 2013). Dönüşümcü liderlik, izleyicilerini ortak amaç ve değerler etrafında stratejik bakış açısıyla vizyon kazandırıp geleceğe odaklayan liderlik tarzıdır.

Değişim ve dönüşüm faaliyetlerini, fikirleriyle izleyenlerini etkileyerek gerçekleştirirler. Dönüşüm liderin ikna kabiliyeti ile gerçekleşir (Diker, 2014).

2.12.4.2. Etkileşimci (Sürdürümcü) Liderlik

Yönetimsel liderlik olarak da bilinen etkileşimci liderlik, ilişki odaklı bir şekilde astların ihtiyaçlarına odaklanarak takipçi ve liderler arasında davranışları yönetir (Borkowski, 2019). Bu liderlik türü, yöneticilik tarzı olarak da düşünülebilir. Performansa ve denetlemeye dayalı, ödül ve cezaya odaklı bir yaklaşımdır. Yüksek performans, olumlu sonuç gösterenler ödüllendirilir. İstenmeyen sonuçlar ise eleştirilir veya cezalandırılır (Brophy, 2010). Etkileşimci liderler, takipçilerinin performanslarını adilane bir şekilde ödüllendirip örgütte denge sağlar (Graen ve Cashman, 1975).

Değişim ve dönüşüm odaklı olan karizmatik ve dönüşümcü liderlik davranışında izleyicilere geleceği yönetmek adına vizyon kazandırılır. Fakat etkileşimci liderlik ise karizmatik ve dönüşümcü liderliğin aksine geleceği değiştirmeye değil mevcut durumu korumaya yönelik faaliyetleri kapsar. İleriye yönelik fikirler yerine süreçlerle ilgilenirler. Etkileşimci liderler her bir bölümü ayrı ayrı yöneterek, çalışanların sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamada ve belirli görevlerin tamamlanmasında etkilidirler. Takipçilerinin uyumunu ödül ve ceza yoluyla teşvik etmektedir. Ödül ve istisnalarla yönetim ise etkileşimli liderliğin temel bileşenleridir (James ve Ogbonna, 2013). Görüldüğü üzere, sakin büyüme ortamlarında kullanışlı bir liderlik davranışıdır.

2.12.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Lider üye etkileşimi ve örgütsel yapı içerisinde sınırların olmadığı liderlik modelidir. Çalışanlar karar vericilerdir, liderlerin görüşleri ise sadece fikir aşamasındadır. Lider yetkilerini, otoritesini neredeyse hiç kullanmayıp çalışanlara vermiş durumdadır. Lider sadece süreçlerin işleyişi için çalışanlara kaynak ve çalışma ortamı sağlar, yardımda bulunur. Çalışanlar kararları alır ve uygular (Diker, 2014). Bu liderlik tarzında, takipçiler kendilerini yetiştirip sorunlarına çözüm bulma konusunda güdülenmiş ve ustalaşmışlardır. İhtiyaç hâlinde isteyen kişi istediği bireylerle grup oluşturarak problemlerini çözmekte, yeni fikirlerini tecrübe ederek,

kendisi ile ilgili en uygun olduğunu tasarladığı kararları alabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Ayrıca bu liderlik modeli, çalışanların uzmanlık gücünün baskın olduğu örgütlerde, rekabetin yoğun olmadığı sektörlerde, etkinliklerine ve faaliyetlerine devam eden firmalarda kendini göstermektedir. Liderler süreçler içerisinde kendilerine olan ihtiyacı iyi hissedebilmeli, ihtiyaç anlarında yanlarında olmalı, çatışma durumlarına göğüs gerebilmeli ve ihtiyaç olduğunda da ağırlığını hissettirerek görüşlerini benimsetebilmelidir. Liderler tarafından benimsenmesi kolay olan bir davranış değildir (Diker, 2014).

2.13. Kadın Yöneticiler ve Kadın Liderler

Kadınlar toplum ve aile içerisinde anne, kardeş, arkadaş, abla, dost vb. rolleri üstlenmektedirler. Aynı zamanda bir çalışan ve yönetici olarak da iş hayatında yerlerini almışlardır (Davidson ve Burke, 2011). Yöneticilik kadınların kariyerlerinde en önemli basamaklardan birisidir. Ne yazık ki kadınların en düşük sayıda çalıştıkları alan da yöneticilik pozisyonlarıdır. Kadınların çalışma hayatında özümsemesinin yanı sıra yönetim kadrolarında da yer alması sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel gelişmelerin sonucunda gerçekleşmiştir (Akoğlan, 1996). Kadınların yönetici olarak görev almaları 1970'li yılları bulmuştur. 10 Aralık 2019'dan itibaren dünya genelinde 21 ülkede devlet veya hükümet başkanlığında kadın liderlerin yer aldığı görülmektedir (Yetim ve Yılmaz, 2019). Kadınların üstlendiği üst düzey rollerin oranı 2015-2018 yılları arasında küresel olarak %22-%25 arasında seyretmiştir. Üst yönetimde yani liderlikte en az bir kadının bulunduğu işletmeler %75 oranında, kadınların üstlendiği üst düzey rollerin oranı ise %24 oranındadır. Dünya genelinde kadınlar tarafından üstlenilen üst düzey liderlik rollerinin oranı %30'dur. Bu oranlar, kadınların zirveye ulaşmak için büyük çaba sarf ettiğini ve büyük başarı kazandığını göstermektedir (Grant Thornton, 2018;2021). Kadınlar, liderlik pozisyonlarında erkeklere kıyasla daha güçlü direniş ortaya çıkarırlar (Derks ve ark., 2016).

Kadının ve erkeğin işletmeye sağladığı katkı birbirinden farklıdır. Yapılan bir araştırma sonucunda, güçlü itibara sahip olan örgütlerin üst kademe yönetici pozisyonunda daha az itibara sahip örgütlere göre iki kat daha az kadın sayısına sahip olduğu bulunmuştur. Kadın liderlerin görev aldığı örgütlerde kazanç olumlu yönde

etkilenmiştir. Üst düzey yönetici pozisyonlarında daha fazla kadının bulunduğu örgütler daha fazla güçlü finansal performans sağlamakta, itibar ve marka avantajı yaşamaktadır. (Weber Shandwick, 2016). Görüldüğü üzere, CEO itibarının örgüt başarısı üzerine ciddi etkileri bulunmaktadır. Credit Suisse, 56 ülkeden 3.000'den fazla örgütü ele alarak yaptığı araştırmada; örgütlerde fazla kadın yönetici olmasının hisse performanslarını arttırabileceğini bulmuştur. Dolayısıyla cinsiyet çeşitliliğinin olması başarıyı da birlikte getirmektedir (Independent, 2019). Üst düzey kadrolarında çeşitliliğin olması finansal performansın iyileştirilmesi, artan inovasyon, yetenekten yararlanma, grup performansını artırma, itibar oluşturma, pazar ve müşteri perspektiflerini yansıtma gibi birçok faydası bulunmaktadır (Grant Thornton, 2021).

Carter ve ark. (2003) Fortune 1000'de yer alan 638 örgüt üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda yönetim kurulunda kadın yöneticilerin varlığı, firma büyüklüğü, endüstri türü fark etmeksizin örgüt değerini artırdığı tespit edilmiştir. 2021 yılı Ekim ve Kasım aylarında yapılan, 89 ülkeden toplamda 4.446 CEO'nun katılımıyla gerçekleştirilen PwC 25. Küresel CEO Araştırması'nın sonuçlarına göre, üst düzey yönetici teşviklerinde cinsiyet çeşitliliği hedeflerine sahip olan örgütlerin diğerlerine göre 1.4 kat daha fazla güvenilir olduğunu tespit etmişlerdir (PwC, 2021). Sadece kurum liderleri değil herkesin kurumsal itibarda payı vardır. Hatta bir örgütün CEO'sunun kişisel itibarı da kurumsal itibarın bir bileşenidir. Yapılan bir çalışma sonucunda örgütün yöneticileri, finansal analistleri, medya, kurumsal yatırımcılar ve devlet yetkilileri arasındaki itibarının %50'sinin CEO'sunun itibarından kaynaklandığı bulunmuştur (Gaines-Ross, 2017).

Liderlikte bir kadının olması ve bakış açısının değerlendirilmesi önemlidir. Örgütlerde farklı ihtiyaç anında farklı liderlik yapıları etkili olmaktadır. Bazı liderlik pozisyonları da onları işgal edenler için daha büyük tehlike unsuru taşıyabilmektedir. Örneğin, sürekli kötü performans sergileyen örgütler, düşük performans için açıklama yaptığı zaman muhtemeldir ki bu örgütlerin liderlerinin bireysel yeteneklerine odaklanılacaktır. Böylesi durumlarda daha yetenekli yöneticilere ihtiyaç duyulmakta ve kadınlara özgü sezgisellik gibi dişil özellikler kriz anlarında yükselmeleri için fırsatlar sunmaktadır. Ancak kadınların çoğunluğu bu durumlarda başarısız olmakta ve güçsüz liderler olarak görülmektedir. Tersine olursa üst düzey yönetici pozisyonlarında olma şansı artmaktadır (Ryan ve Haslam, 2007). Cook ve

Glass (2013) tarafından yapılan araştırmada kadınlara liderlik yeteneklerini oluşturmak için daha az fırsatlar sunulduğunu ortaya koymuşlardır.

Kadınlarda, liderlik rollerinin işgalcileri olarak görülmekte ve erkeklere göre olumsuz algılanmaktadır. Kadınlarda lider olmaları ve bu rollerde başarıya ulaşmaları zor görünmektedir. Bu durum kadın cinsiyet rolü ile liderlik rolleri arasında uyumsuzluk algıları arttıka meydana gelmektedir. Bu algı, erkeklerin rekabet etmesine izin verilirken, kadınlarda birbirine destekçi olması gerektiği biçimindeki kliēe beklentiden kaynaklanmaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Toplum tarafından kadınlara ve erkeklere atfedilen birçok kadınsı-erkeksi özellik ve beklenti olabilmektedir. Örneğin, kadınlara fiziksel olarak zayıf, hassas, narin, ince, savunmasız, güçsüz, duygusal, bağımlı, itaatkr, fizik olarak çekici vb. zellikler atfedilirken, erkeklere fiziki olarak güçlü, dayanıklı, kendine güvenen, bağımsız, kendine hizmet eden, lider, gururlu vb. zellikler atfedilmektedir (England ve ark., 2011; ztrk-Dağabakan, 2012). Literatürde, kadın ve erkek yöneticilerin özelliklerinin birbirinden farklılaştığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Park, 1996; Rosener, 2006).

Erkek egemen örgütlerde, kadın liderler genellikle toplumsal cinsiyet rolleri ile liderlik rolleri arasında çatışma yaşarlar, kadınlarda daha az destekleyici bir ortama sahiptirler, çoğu zaman kadınlarda liderlik yetkinlikleri ve yetenekleri sorgulanır (Wuertele, 2017). Kadınlarda yönetim kadrosunda yerini alırken örgüt içerisinde kullandığı liderlik ve yöneticilik özellikleri ilgi çekmektedir (Gökalp, 2008). Araştırmalar kadın liderlerin erkek liderlere nazaran iletişime ve empatiye daha çok önem verdiğini, katılımcı, dönüşümcü ve kapsayıcı yapıda olduklarını göstermektedir (Chandler, 2011). Buna rağmen erkeklerin liderlik davranışları kadınlarda liderlik davranışlarına nazaran daha çok tercih edilmektedir (Onay, 2013). Bu sebeple kadınlarda erkeklerle aynı liderlik becerilerini sergileme çabası vardır (Taşdelen-Baş, 2019). Sosyolojik olarak ataerkil toplumlarda erkek gibi kadınlarda deyimi, erkeksi özellikler gösteren kadınlarda bir değer, statü ve gücü temsil etmektedir (ifti, 2022). Kadınlarda istediğini elde edebilmek için erkek gibi kadınlarda olur. Hatta toplum nezdinde erkek gibi kadınlarda diye nitelendirilir. Kadın, erkek gibi davranıyorsa övgüye mazhar olur fakat erkek, kadın gibi davranıyorsa toplum tarafından dışlanır (Kavak, 2021). Kadınlarda yönetim pozisyonlarında, kadınsı

özellikler göstererek bir yönetim tarzı benimserlerse; toplum tarafından algılanan yönetsel rolün erkeksi özellikler göstermesi gerektiği ile ilgili ihtiyacı karşılamamış olurlar. Bunun dışında erkeksi özellikler gösterip, erkeklerle yönetsel pozisyonlar için rekabet ederlerse; bu sefer de erkeklerin otoritesine saygı duyulması gerektiği düşünülen kadının toplumsal cinsiyet rolü gereksinimini karşılamamış olurlar (Mavin, 2006).

Kadınsı cinsiyet rolü ile liderlik rolü arasındaki uyumsuzluk algısı sebebiyle, erkek liderlerin başarılarının daha çok yeteneklerine yani içsel nedenlere, kadınların ise şansa yani dışsal nedenlere atfedildiği görülmektedir (Garcia-Retamero ve López-Zafra, 2009). Geleneksel olarak erkek egemen çalışma ortamlarında bireysel olarak başarıyı yakalayan kadınlar kendilerini diğer kadınlardan farklı olarak görmekte, erkekler ve kadınlar hakkındaki basmakalıp görüşlerini sürdürmeye devam etmektedirler. Yapılan çalışmalar, kadınların üst düzey pozisyonlarına geldikçe erkeksi özellikler gösterdiğini ve kendilerini böyle tanımladıklarını göstermiştir (Ellemers ve ark., 2004; Faniko ve ark., 2016). Mukherji ve Neera (2010) ise yöneticiliğin bir erkek mesleği olarak kabul edildiğini belirtmektedirler. Çünkü eril toplumlarda yöneticilik daha çok erkekler tarafından yürütülür. Niteliği ve ücreti yüksek olan işte çalışan kadın sayısı azdır (Hofstede, 2001). Türkiye’de yapılan doktora çalışmasında, 100 puan üzerinden 60,4 puanla Türkiye’nin eril bir yapıda olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2013). Yapılan bir araştırmada, iş ortamlarında profesyonel olarak öfkelerini ifade eden erkeklere daha yüksek statü verildiği, öfkeli kadınlara ise pozisyonlarına bakılmaksızın daha düşük statü verildiği bulunmuştur. Kadınların öfkeleri içsel özelliklere atfedilirken, erkeklerin tepkileri ise dış koşullara atfedilmiştir. Toplumsal kalıp yargılara göre kadınlardan kibar ve alçak gönüllü olmaları beklenirken öfke göstermeleri beklenmez (Brescoll ve Uhlmann, 2008).

Güney ve ark. (2006) Pakistan ve Türkiye’de görev yapan 219 akademisyen ile yaptıkları çalışmada kadın yöneticilere karşı tutumları incelemişlerdir. Araştırma sonucunda Pakistanlı katılımcılara göre kadın yöneticilere yönelik tutumlar daha olumlu iken, Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik tutumların erkeklere göre daha olumsuz olduğunu tespit etmişlerdir. Dobson ve Iredale (2006) yayınladığı makalelerinde çalışma, terfi başvuruları durumlarında kadın liderlerin, kadın astları erkek liderlere kıyasla daha az nitelikli olarak değerlendirme eğiliminde olduklarını

ve kadın astların gelecekteki kariyerleriyle ilgili daha karamsar olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca kadınlar yönetim tarzı olarak daha kontrolcü bir yapıya sahip olabilmektedirler. Almanya'da cinsiyetler ile ilgili faktörlerin liderlere profesyonel saygı üzerinde etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, kadın liderlerin, erkeklerden daha az saygı gördüğü tespit edilmiştir. Kadın liderlerin erkek takipçileri, erkek liderlerin kadın takipçilerinden daha az saygı gösterme eğilimindedir (Wolfram ve ark., 2007). Garcia-Retamero ve López-Zafra (2009) Almanya ve İspanya'daki katılımcılarla kültürler arası yaptıkları çalışmada; lider adayının cinsiyetinin farklı değişkenler üzerindeki etkisini test etmişlerdir. Çalışma sonucunda; kadın aday, özellikle uyumsuz bir sektörde çalıştığında, pozisyon için daha az nitelikli olarak algılanmıştır. Genel olarak, katılımcılar kadın lider adaya karşı daha fazla ön yargı göstermişlerdir. Ayrıca kadın adayların cinsiyetinden dolayı terfi olasılığının erkeklere kıyasla daha düşük olduğunu belirtmişlerdir.

İspanya'da kadınların yönetici pozisyonlarında temsilinin yetersiz olmasına odaklanan bir çalışmada, yönetici pozisyonlarında erkeksi özelliklerin kadınsı özelliklerden daha önemli olduğu, erkek yöneticilerin sayısının kadın yöneticilerden fazla olduğu bulunmuştur. Ayrıca kadın yöneticilerin astları, onları dönüşümcü liderlik, etkililik ve fazladan çaba konusunda olumlu olarak değerlendirmişlerdir (Cuadrado-Guirado ve ark., 2015). Güney Kore'de yapılan nitel bir çalışmada; kadınların üst yönetim pozisyonlarında yetersiz temsil edilmesinin temelinde ekonomik sebeplerden ziyade kültürel ve sosyal faktörlerin durumu desteklediği sonucuna ulaşılmıştır (Kang ve Rowley, 2005). ABD'de yapılan başka bir çalışmada kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında tercih edilmeme sebeplerinden bazıları; kurumların erkek egemen olması, iş ve aile arasında denge kurmakta zorlanan kadına kurumun yeteri kadar destek vermemesi, cinsiyet ön yargısının devam etmesi ve mentor eksikliği olarak tespit edilmiştir (Reinhold, 2005). Kadınlar evde erkeklerden daha fazla sorumluluklara sahiptir. Bu sebeple ev ve iş ile ilgili sorumluluklar arasındaki değiş tokuşta, kadınlar ev işlerine daha çok vakit ayırmaktadır. Dolayısıyla yönetici pozisyonlarında daha az temsil edilmesinin altında yatan sebeplerden biri de bu olabilmektedir (Ellemers ve ark., 2004). Üst düzey pozisyonlarda esnek olmayan mesai saatleri, rol model olabilecek kadın sayısının yetersiz olması ve etkin bir iletişim ağının olmaması kadınların üst düzey

pozisyonlarda az temsil edilmesinin diğere sebepleri arasındadır (Bickford, 2011). Yönetim pozisyonlarında kadın sayısının az olmasının sebebi kraliçe arı sendromunun etkileri olabilir. Fakat tek sebep bu değildir (Groot, 2010).

Kadınların iş gücü piyasası sonuçlarındaki dezavantajları, genellikle erkeklerin üstünlüğüne atfedilmektedir (Penner ve ark., 2012). Erkekler ve kadınların bireysel farklılıklarından dolayı yaşam ile ilgili seçimleri farklı kariyer sonuçlarına sebep olmaktadır. Kadınlar terfi konusunda kararsız kalmaktadırlar. Çünkü üst düzey yönetimin zorlu doğası ile aile sorumluluklarını uzlaştırmak güç olmaktadır. Ayrıca örgütte ilerledikçe toplumsal cinsiyet algısı artmakta ve terfi sonrası dönemde iş tatmini düşmeye başlamaktadır. Yani terfi sonrası iş deneyimleri de üst düzey pozisyonlara geçmek isteyen kadınlar için kararsızlık oluşturmaktadır (Lup, 2018). Dolayısıyla geçmişteki tecrübelerinden yeteri kadar öz-yeterlilik ve motivasyon elde edemeyen kadınlar, daha büyük örgütleri yönetme konusunda yeterli öz güven ve cesareten yoksun oldukları için bu alanlara girememektedirler (Kılıç ve Çakıcı, 2016). Kadınlar iş yerinde tek olduklarında, erkek egemen bir ortam, erkeksi bir iş yapısı ve iş yerinde hiyerarşik sınırlar da keskin ise kadınların üst kademelere gelmesi güçleşmektedir (Onay, 2013). Yapılan birçok araştırma sonucuna göre, üst yönetimde erkeklerin daha fazla olduğu görülmektedir. Uzman yöneticiye büyük bir talebin olması kadınların üst düzey pozisyonlara yükselme eğilimlerinin var olduğunu göstermektedir (Zel, 2002). Erkekler yönetici pozisyonlarının çoğunu işgal ederken kadınlar çalışma hayatında yaşadığı engellere rağmen liderlik ve yöneticilik pozisyonlarında yer almak için çabalamaktadırlar. Kadınların üst düzey yönetimde söz sahibi olması işletmeler için farklı bakış açıları getirmekte ve bu durum diğer kadınları da cesaretlendirmektedir. Sonuç olarak, kadınların tepe yönetimine ulaşamaması durumu kesin olmasa da erkekler bu pozisyonlara kadınlara nazaran daha kolay ulaşabilmektedirler (Sezen, 2008). Kadın yönetici sayısının düşük olması kraliçe arı sendromunu açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

2.14. Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Kadın ve erkeklerin liderlik tarzlarının karşılaştırıldığı ve farklılıkların tespit edildiği bir çalışmada kadınlar erkeklere göre daha demokratik veya katılımcı bir tarz ve daha az otokratik veya az yönlendirici bir tarz benimseme eğiliminde oldukları

tespit edilmiştir. Liderlik davranışlarındaki cinsiyete bağlı sosyal davranışlar sosyal rol teorisi ile yorumlanabilir (Eagly ve Johnson, 1990).

Gardiner ve Tiggemann (1999), özellikle erkek veya kadın egemen bir sektörde çalışmanın 60 kadın ve 60 erkek yöneticinin liderlik tarzı, ruh sağlığı ve stres düzeyleri üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, cinsiyetin bu değişkenleri etkilediğini, kadınların kişilerarası yönelimli tarza erkeklerden daha başarılı olduklarını saptamıştır. Bu bulgular, erkek egemen sektörlerde üst düzey pozisyonlarda yer alan kadınların önündeki engelleri açıklaması bakımından katkı sağlamaktadır.

Nalbant (2002), Türk bankacılık sektöründe görev yapan erkek ve kadın yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını ölçmüştür. Araştırma sonucunda yöneticilerin çoğunluğu, erkek ve kadın yönetici arasında liderlik becerileri açısından fark görmediğini ifade etmişlerdir. Liderlik becerileri bakımından fark olduğunu düşünen yöneticilere göre, kadın yöneticiler insani yetenekler açısından erkek yöneticilere nazaran daha üstün değerlendirilirken, işe yönelik yetenekler açısından da erkek yöneticiler daha üstün değerlendirilmiştir.

Arıkan (2003), bankacılık sektöründe yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin liderlik tarzları ile erkek yöneticilerin liderlik tarzları arasında anlamlı bir fark olmadığını bulmuştur.

Özdevecioğlu ve ark., (2003) yaptıkları çalışmada, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha demokratik olduğunu, kadınların insan odaklı, erkeklerin ise otoriter olduğunu, kadınların yöneticilik yaparken kendilerine daha az güvendiğini ve çekingen olduğunu bulmuşlardır.

Uzun (2005), bankacılık sektöründe kadın ve erkeklerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları araştırmak amacıyla yaptığı yüksek lisans tezinde, kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri olarak bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Uçan (2012)'ın yaptığı çalışmada öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik algıladıkları liderlik davranışları ile kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini araştırmak amacıyla 12 kadın rektör ile nitel araştırma tekniklerinden içerik analizi kullanılarak yapılan çalışmada; farklı liderlik özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir. En belirgin liderlik özellikleri ise bireysel yetkinlikler, takım ruhu ve iletişim becerisine sahip olma şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca bazı rektörlerin demokratik, katılımcı, koç, hız belirleyici ve vizyoner lider türlerine yatkın oldukları tespit edilmiştir (Mert-Şencan ve ark., 2015).

2.15. Kraliçe Arı Sendromu ile Liderlik Arasındaki İlişki

Liderlik konusunda çok çalışma yapılmasına karşın kadın liderlerin nasıl yönettiğine yönelik yapılan araştırma sayısı sınırlıdır. Kadın liderlerin liderlik türlerini araştırmak, kariyer basamaklarını tırmanmak ve başarıya ulaşmak için karşılaştıkları engeller için yapılan her araştırma değerlidir ve farklı bakış açıları sağlayacaktır. Bu bağlamda kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılarına çıkan kraliçe arı engeli ve liderlik birlikte ele alınmıştır.

Kadın ve erkekler farklı özelliklere sahip oldukları için liderlik durumunda da bu farklılığın olup olmayacağı düşünülmektedir. Biyolojik ve psikolojik olarak farklı özellikler göstermesi sebebiyle toplum tarafından farklı roller yüklenmiştir. Liderlik durağan değil dinamik bir olgudur ve birçok faktörden etkilenir. Farklı durumlarda değişik liderlik tarzı sergilemek gerekir. Bazı durumlarda duyarlı ve demokratik bir özellik gösterirken bazen de iş odaklı ve otoriter bir özellik göstermek gerekir. Kadın ve erkekler kendi cinsiyet rolleri ile ilgili olan liderlik alanında daha fazla başarı göstermektedirler. Örneğin kadınlar eğitim ve örgütte daha etkili olabilirken, erkekler askeri kurumlarda daha etkili liderlik yapabilmektedirler (Gökalp, 2008).

Üst yönetim pozisyonlarında bulunan kadınlar için kraliçe arı sendromu varlığını koruyabilmektedir. Çünkü liderlik pozisyonları belirli bir güç yönünü de beraberinde getirmektedir. Liderlerin takipçilerini motive etmesi, harekete geçirmesi ve etkilemesi beklenir. Yani görevlerini yerine getirmesi için hâkimiyet kurması gerekir. Tam da bu noktada liderlerin bu güç ve hâkimiyet davranışı genellikle yanlış yorumlanabilir. Hatta liderlik pozisyonlarında olan kişiler kraliçe arı olarak nitelendirilebilir. Liderleri zehirli ve zorba bir liderlik tarzı sergilemekle suçlayabilir. Güç zehirlenmesi yaşadığı düşünülen lidere bakış açısı, gücün grup içindeki en iyiyi bile bozduğu anlayışıyla uyumludur (Wuertele, 2017).

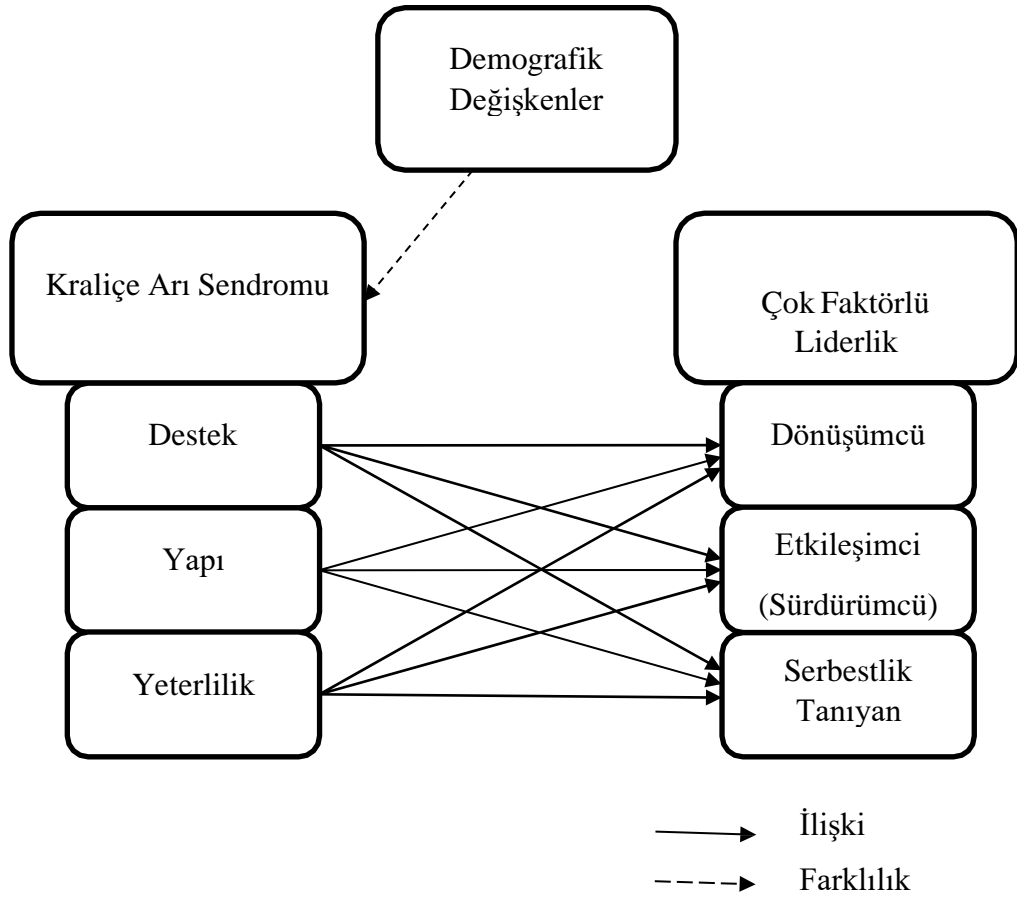
İş yerlerinde kraliçe arı etkileri, kadınların cinsiyeti ve kadın liderliği ile ilişkili cinsiyetçi klişelerden dolayı farklı ilişki kurma biçiminden kaynaklanabilmektedir (Ellemers ve ark., 2012). Az sayıda kadın liderin olduğu ortamlarda, en üst konuma ulaşmış kadınlar tüm kadınları temsil etme yükünü taşırlar ve erkek yöneticiler daha iyi uyum sağlamak için erkeksi özellikler (örneğin, baskınlık ve sertlik) benimseyebilirler. Aslında kadınlar kendilerini daha az denetlenmiş hissedersen, diğer kadınları o kadar çok terfi ettirirler (Salles ve Choo, 2020). Kraliçe arı diğer kadınlara yardım etmeyen bir kadındır. Liderlik pozisyonlarında görev yapan kadınlar, hayatlarının en kritik noktasında onlara yardımcı olan bir mentora bağlanarak ve liderlik becerileri artırılarak başarıyı yakalayabilirler (Rossbacher, 2013).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde; çalışmanın modeli, hipotezleri, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, zamanı, tasarımı, sınırlılıkları, varsayımları, veri toplama ve uygulama, verilerin analizi, araştırmanın etik boyutu hakkında bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıda gösterildiği şekildedir:



Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezler aşağıda ifade edilmiştir:

H1: Destek boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.

H2: Destek boyutu ile etkileşimci liderlik arasında ilişki vardır.

H3: Destek boyutu ile serbestlik tanıyan liderlik arasında ilişki vardır.

- H4:** Yapı boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.
- H5:** Yapı boyutu ile etkileşimci liderlik arasında ilişki vardır.
- H6:** Yapı boyutu ile serbestlik tanıyan liderlik arasında ilişki vardır.
- H7:** Yeterlilik boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.
- H8:** Yeterlilik boyutu ile etkileşimci liderlik arasında ilişki vardır.
- H9:** Yeterlilik boyutu ile serbestlik tanıyan liderlik arasında ilişki vardır.
- H10:** Yaş değişkenine göre destek boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H11:** Medeni duruma göre destek boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H12:** Eğitim durumuna göre destek boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H13:** Unvana göre destek boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H14:** Yönetici tercihine göre destek boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H15:** Yaş değişkenine göre yapı boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H16:** Medeni duruma göre yapı boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H17:** Eğitim durumuna göre yapı boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H18:** Unvana göre yapı boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H19:** Yönetici tercihine göre yapı boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H20:** Yaş değişkenine göre yeterlilik boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H21:** Medeni duruma göre yeterlilik boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H22:** Eğitim durumuna göre yeterlilik boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H23:** Unvana göre yeterlilik boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- H24:** Yönetici tercihine göre yeterlilik boyutu anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin Ordu ilinde Sağlık Müdürlüğünde ve bağlı sağlık tesislerinde görev yapan kadın sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık kurumlarında kadın çalışanların görece ve sayıca fazla olması ve bu sektörde incelenen kavramların varlığının araştırılması ilgili alanın seçilmesinde etkili

olmuştur. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden; kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir ve örneklem ile ilk temas online anket yoluyla gerçekleştirilmiş, daha sonra yüz yüze anketle devam edilmiştir. Mevcut çalışma kapsamında kullanılan ölçek sadece kadınlar üzerinde uygulanacağı için yalnızca kadın sağlık çalışanlarına ulaşılmıştır. Ordu ili Sağlık Müdürlüğünden Aralık 2021 tarihinde alınan bilgilere göre, Ordu ilinde toplam 4448 kadın sağlık çalışanı olduğu tespit edilmiştir. Minimum örneklem sayısını belirleyebilmek için, birey sayısı bilinen evrenlerde örneklem hesabı formülü kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

$$n = N.(t^2 .p.q) / d^2 (N-1) + t^2 (p.q)$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı (N=4448)

n: Örnekleme büyüklüğü

t: Anlamlılık ($\alpha=.05$ için $t=1.96$)

p: İncelenen olayın görülme sıklığı (Bu çalışma için %50 olarak alınmıştır)

q: İncelenen olayın görülmemesi sıklığı (p: %50 olduğundan q değeri %50 olarak alınmıştır.)

d: Örnekleme hatası (Bu çalışma için .05 olarak alınmıştır.)

$$n = 4448 \times (1.96^2 \times 0.50 \times 0.50) / 0.05^2 \times 4447 + (1.96^2 \times 0.50 \times 0.50) = 354$$

Hesaplama sonrasında minimum 354 sağlık çalışanına ulaşılması gerektiği belirlenmiş, ulaşılabilecek maksimum sayıdaki sağlık çalışanı hedeflenmiştir. Online olarak 280, yüz yüze ise 279 kadın sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Yüz yüze yapılan anketlerden 44 tanesinin üçüncü bölümünün eksik doldurulması sebebiyle kapsama alınmamıştır. Böylelikle veri toplama sonucunda hedeflenen sayının çok üzerine çıkılarak toplam 515 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır.

Araştırmanın Zamanı: Araştırma; Aralık 2021- Mart 2022 tarihleri arasında yürütülmüştür.

Araştırmanın Tasarımı: Bu araştırma, kesitsel tipte tasarlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında, araştırmacılar tarafından hazırlanan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin “Kişisel Bilgi Formu”, “Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği” ve “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma öncesi ölçekleri geliştirenlerden e-posta aracılığıyla izin alınmıştır. Araştırmada kullanılan sorulara Ek 5’te yer verilmiştir.

1. Bölüm: Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacılar tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemek amacı ile tasarlanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla 9 değişkene yer verilmiştir. Bu değişkenler; katılımcıların yaşı, eğitim düzeyi, mesleği, çalışma süreleri, gelir düzeyi, medeni durumu, yöneticilik tecrübeleri, birlikte çalışmayı tercih ettikleri yönetici türü ve başarılı buldukları yönetici türü ile ilgilidir.

2. Bölüm: Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği: Çelen ve Tuna (2021) tarafından geliştirilen bu ölçek kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarını belirlemek amacı ile geliştirilmiştir. Ölçek 3 alt boyut ve 27 maddeden oluşmaktadır. Faktör 1 (Destek boyutu): 1-9 maddelerden oluşmaktadır. Faktör 2 (Yapı boyutu): 10-17 maddelerden oluşmaktadır. Faktör 3 (Yeterlilik boyutu): 18-27 maddelerden oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert bir yapıya sahip olup “Tamamen Katılmıyorum (1)- Tamamen Katılıyorum (5) aralığındadır. Puanın artışı kraliçe arı sendromu algısının artışı anlamına gelmektedir.

3. Bölüm: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Ölçek, 1990 yılında Bass ve Avolio tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe formu; Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Genellikle (4) ve Her zaman (5) cevaplama skalası olmak üzere 5’li Likert tipi, toplam 36 madde, 3 faktör (dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik

tanıyan liderlik) şeklindedir. Sürdürümcü liderlik alt boyutu yapılan bu çalışmada literatürde daha çok tercih edilen etkileşimci liderlik adıyla kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması ve Uygulama

Yapılan çalışmada Ordu ili ve ilçelerinde görev yapan kadın sağlık çalışanlarına eğitim birimlerinde görev yapan hemşirelerin yardımıyla ulaşılmış, anket linki online olarak dağıtılmıştır. Pandeminin seyri iyileşince örnekleme istenilen sayıya ulaşabilmek için anketlerin bir kısmı yüz yüze yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmanın yürütülebilmesi için Ordu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan (EK 2) etik kurul izni alınmıştır (02.12.2021 tarih ve 2021-208 karar sayılı yazı). Ayrıca araştırmanın örneklemini oluşturan Ordu ili Sağlık Müdürlüğünden araştırma öncesi yazılı izin (EK 3) alınmıştır (E-35766460-799 sayılı karar). Bilimsel Araştırma İzin Protokolüne ise EK 4'te yer verilmiştir. Anket formunun girişinde anket hakkında yazılı açıklama yapılmış, araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmış, çalışma gönüllülük esasıyla yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılmayı kabul eden gönüllü kadın sağlık çalışanları dâhil edilmiştir. Eksik doldurulan anketler araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma, Ordu ilinde görev yapan kadın sağlık çalışanları ile sınırlıdır. Bu sebeple sonuçların genellemesi olası değildir. Bu kapsamda araştırmanın yürütüldüğü ilde çalışanların görüşleriyle sınırlı kalmaktadır.

Kraliçe arı sendromu ve liderlik arasındaki ilişki hakkında elde edilecek bilgiler ölçeklerin boyutları ile sınırlıdır. Araştırmada elde edilen veriler, kullanılan veri toplama araçları ve katılımcıların bu araçlarda sorulan sorulara verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır. Elde edilen sayısal verilerin güvenilirliği ve sınırlılığı veri toplamak amacıyla uygulanan anket çalışmasının özellikleriyle kısıtlıdır.

Araştırma kapsamında ulaşılmak istenen kadın sağlık çalışanlarına pandemi sebebiyle ulaşımın güç olması, yoğun iş tempoları, ankete zaman ayıramamaları ve buna bağlı olarak geri dönüş oranının düşük olabilmesi de bir diğer kısıtlılıktır.

3.7. Araştırmanın Varsayımları

Veri toplama aracının, araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterli olduğu varsayılmaktadır. Çalışmada uygulanan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilir düzeyde olan envanter olup çalışmanın amaçlarına uygundur. Bu ölçekler, sağlık kurumlarında görevli kadın çalışanların kraliçe arı sendromlarıyla liderlik arasındaki ilişkiyi ölçebilir niteliktedir. Araştırma kapsamında toplanacak verilerin gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

Sağlık kurumlarında görevli çalışanların veri toplama araçlarında yer alan ifadelere içtenlikle, samimi, tarafsız, dürüstçe, bilinçli, doğru ve eksiksiz olarak yanıt verdiği, yöneticilerin bulunmadığı ortamda, katılımcıların birbirinden etkilenmediği, çalışmayı etkileyebilecek değişkenlerin kontrol altına alındığı, yöneticilerin katılımcılara uygulayabileceği her türlü baskının engellendiği varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan kadın sağlık çalışanlarının kraliçe arı sendromu ve liderlik ile ilgili bilgilerinin yeterli düzeyde olduğu varsayılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere verdikleri cevapların kadın sağlık çalışanlarının görüşlerini yansıttığı varsayılmaktadır. Ayrıca ölçeklerin araştırmanın amacı kapsamında elde edilecek bilgiler açısından yeterli olduğu varsayılmaktadır.

3.8. Verilerin Analizi

Veriler SPSS, versiyon 23.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Veri toplama araçlarının geçerliğini belirlemede AMOS 23 paket programı kullanılmıştır. Örneklem tanımlayıcı özellikleri sayı, yüzdeler, dağılım, ortalama ve standart sapma kullanılarak verilmiştir. Parametrik değişkenlerin karşılaştırılmasında ANOVA ve t testi kullanılırken, ilişkilerin aranmasında ise Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Tablo 4.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı (n= 515)

Değişken	Kategori	n	%
Yaş	18-24	73	14.2
	25-34	133	25.8
	35-44	193	37.5
	45 ve üstü	116	22.5
Medeni Durum	Evli	355	68.9
	Bekâr	160	31.1
Gelir Düzeyi	2999 ve altı	38	7.4
	3000-5999	173	33.6
	6000 ve üstü	304	59.0
Eğitim Durumu	Lise	82	15.9
	Ön lisans	116	22.5
	Lisans	268	52.0
	Lisansüstü	49	9.5
Unvan	Ebe-Hemşire	240	46.6
	Sağlık Memuru	120	23.3
	*Diğer	155	30,1
Mesleki Deneyim	0-10 yıl	201	39.0
	11-20 yıl	166	32.2
	21 yıl ve üstü	148	28.7
Yöneticilik Tecrübesi	Evet	124	24.1
	Hayır	391	75.9
**Yönetici Tercihi	Kadın Yönetici	130	25.2
	Erkek Yönetici	206	40.0
	Her İkisi	179	34.8
Başarılı Bulunan Yönetici	Kadın Yönetici	134	26.0
	Erkek Yönetici	213	41.4
	Her İkisi	168	32.6

*Diğer= Doktor, diş hekimi, fizyoterapist, odyometrist, eczacı

**Birlikte çalışmayı tercih ettiği yönetici türü

Örneklemin %14.2'si 18-24 yaş aralığında yer alırken, %25.8'i 25-34 yaş aralığında, %37.5'i 35-44 yaş aralığında ve %22.5'i ise 45 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Örneklemin önemli bir kısmı (%68.9'u) evli bireylerden oluşurken %31.1'i bekâr bireylerden oluşmaktadır. Ortalama gelir düzeyi incelendiğinde, örneklemin gelir ortalamasının genellikle 3000-5999 TL (%33.6) ve 6000 TL ve üstü (%59.0) aralığında olduğu gözlenmektedir. Örneklemin ortalama yarısının (%52.0)

eğitim düzeyi lisans düzeyindedir. Bunun dışında ön lisans mezunu olan bireylerin oranı da oldukça fazladır (%22.5). Örneklemin yaklaşık yarısı ebe-hemşirelerden oluşurken (%46.6), sağlık memurlarının (anestezi teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, röntgen teknisyeni vb.) oranı %23.3 ve diğer grupta yer alan (doktor, diş hekim, fizyoterapist, odyometrist, eczacı vb.) bireylerin oranı ise %30.1 olarak hesaplanmıştır. Mesleki deneyim süresi incelendiğinde, kategorilerin birbirine yaklaşık değerler aldığı görülmektedir. 0-10 yıl deneyime sahip bireylerin oranı %39.0 iken, 11-20 yıl deneyime sahip olanlar %32.2 ve 21 yıl ve üstü deneyime sahip olanların oranı ise %28.7 olarak hesaplanmıştır. Örneklemin büyük çoğunluğunun (%75.9) yöneticilik tecrübesi bulunmazken %24.1'inin yöneticilik tecrübesi bulunmaktadır. Birlikte çalışmayı tercih ettiği yönetici türü değişkeni incelendiğinde, katılımcıların %25.2'si kadın yönetici, %40.0'ı erkek yönetici ve %34.8'i ise her iki yöneticiyi de tercih edebileceğini belirtmektedir. Cinsiyet türüne göre başarılı bulunan yönetici tercihi incelendiğinde, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha başarılı bulunduğu belirtilmiştir. Katılımcıların %41.4' erkek yöneticileri, %26.0'sı kadın yöneticileri, %32.6'sı hem erkek hem kadın yöneticileri başarılı bulmuştur.

Tablo 4.2. Kraliçe Arı Sendromu Ölçeğine Verilen Yanıtların Ortalamaları

Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği	N	Ort
1. Kadın olarak, kadın yöneticiler işe gelmemde etkili olabilmektedir.	515	3,30
2. Kadın yöneticilere iş yerimde destek vermek istemem.	515	2,13
3. Kadın yöneticilere bakış açım “Kadın kadının kuyusunu kazar.” noktasındadır.	515	2,62
4. Kadın yöneticilerime, fikir ve görüşümün olduğu konularda destek veririm.	515	2,42
5. Kadın yöneticiler empati sahibidir ve sorunlarını anlar.	515	2,98
6. Kadın yöneticilerin birden fazla olduğu bölümlerde yarış ortamı olabilir.	515	3,60
7. Kadın yöneticilerin birden fazla olduğu bölümlerde güç çatışması olabilir.	515	3,57
8. Kadın yöneticilere sorunlarımı daha rahat ifade ederim.	515	2,99
9. Kadın yöneticiler astları kadınlara destek vermede isteksiz olabilmektedir.	515	3,09
10. Kadın yöneticiler estetikdir ve çalışma ortamını güzelleştirir.	515	2,32
11. Kadın yöneticiler ön yargılı olabilmektedir.	515	3,15
12. Kadın yöneticiler, astlarını ezme eğilimine sahip olabilmektedir.	515	2,90
13. Kadın yöneticiler bazen bencil olabilmektedir.	515	3,20
14. Kadın yöneticiler astlarına karşı asılsız suçlamalarda bulunabilir.	515	2,49
15. Kadın yöneticiler düşüncelerini açıkça dile getirir.	515	2,65
16. Kadın yöneticiler işle ilgili konuları kişiselleştirebilirler.	515	3,07
17. Kadın yöneticiler dedikodu yapmamaktadır.	515	3,47
18. Kadın yöneticiler işlerinin ehilleri değildir.	515	2,02
19. Kadın yöneticiler erkek yönetici gibi davranışlar sergileyebilmektedir.	515	3,12
20. Kadın yöneticiler planlı ve programlı değildir.	515	2,03
21. Kadın yöneticiler çalışma ortamında otorite sağlayabilmektedir.	515	2,41
22. Kadın yöneticilerde duygularını mantıklarının önünde tutabilmektedir.	515	2,86
23. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerle aynı yeterlilik düzeyine ulaşamamaktadır.	515	2,09
24. Kadın yöneticiler çalışma ortamında yaşanan sorunları çözmede yeterlidir.	515	2,57
25. Kadın yöneticilerin çalışma ortamındaki iletişim becerileri yeterli olamayabilmektedir.	515	2,58
26. Kadın yöneticiler, yöneticilik konusunda yeterli tecrübeye sahip değildir.	515	2,28
27. Kadın yöneticiler astlarına karşı kırıcı davranışlar sergileyebilmektedir.	515	2,97
Genel Ölçek Ortalaması		2,77

Tabloda Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği'ne verilen yanıtların dağılımları incelenmiştir. Buna göre, “Kadın olarak, kadın yöneticiler işe gelmemde etkili olabilmektedir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,30’dur. “Kadın yöneticilere iş yerimde destek vermek istemem.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,13’tür. “Kadın yöneticilere bakış açım “Kadın kadının kuyusunu kazar.” noktasındadır.”

ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,62'dir. "Kadın yöneticilerime, fikir ve görüşümün olduğu konularda destek veririm." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,42'dir. "Kadın yöneticiler empati sahibidir ve sorunlarımı anlar." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,98'dir. "Kadın yöneticilerin birden fazla olduğu bölümlerde yarış ortamı olabilir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,60 olup en yüksek ortalamayı bu ifade almıştır. Bu durum katılımcıların kadın yöneticilerin birden fazla olduğu iş yerlerinde yarış ortamı olabildiğini düşündüklerini göstermektedir. "Kadın yöneticilerin birden fazla olduğu bölümlerde güç çatışması olabilir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,57 olup bu ifadeye verilen yanıtların ortalaması da yüksektir. Katılımcılar kadın yöneticilerin birden fazla olduğu bölümlerde güç çatışmasının olabildiğini düşündüklerini göstermektedir. "Kadın yöneticilere sorunlarımı daha rahat ifade ederim." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,99'dur. "Kadın yöneticiler astları kadınlara destek vermede isteksiz olabilmektedir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,09'dur. "Kadın yöneticiler estetik ve çalışma ortamını güzelleştirir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,32'dir. "Kadın yöneticiler ön yargılı olabilmektedir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,15'tir. "Kadın yöneticiler, astlarını ezme eğilimine sahip olabilmektedir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,90'dır. "Kadın yöneticiler bazen bencil olabilmektedir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,20'dir. "Kadın yöneticiler astlarına karşı asılsız suçlamalarda bulunabilir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,49'dur. "Kadın yöneticiler düşüncelerini açıkça dile getirir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,65'tir. "Kadın yöneticiler işle ilgili konuları kişiselleştirebilirler." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,07'dir. "Kadın yöneticiler dedikodu yapmamaktadır." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,47'dir. "Kadın yöneticiler işlerinin ehilleri değildir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,02'dir. "Kadın yöneticiler erkek yönetici gibi davranışlar sergileyebilmektedir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,12'dir. "Kadın yöneticiler planlı ve programlı değildir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,03'tür. "Kadın yöneticiler çalışma ortamında otorite sağlayabilmektedir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,41'dir. "Kadın yöneticilerde duygularını mantıklarının önünde tutabilmektedir." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,86'dır. "Kadın yöneticiler erkek yöneticilerle aynı yeterlilik düzeyine ulaşmamaktadır." ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,09'dur. "Kadın yöneticiler çalışma ortamında

yaşanan sorunları çözmeye yeterlidir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,57’dir. “Kadın yöneticilerin çalışma ortamındaki iletişim becerileri yeterli olmayabilmektedir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,58’dir. “Kadın yöneticiler, yöneticilik konusunda yeterli tecrübeye sahip değildir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,28’dir. “Kadın yöneticiler astlarına karşı kırıcı davranışlar sergileyebilmektedir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,97’dir. Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği’ne verilen yanıtların ortalamalarına göre toplam algı puanı 74,88’dir. Bu bağlamda kadın sağlık çalışanlarının kraliçe arı sendromu algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir ($\bar{x} = 2,77$).

Tablo 4.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verilen Yanıtların Ortalamaları

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	N	Mean
1. Çalışanları ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	515	2,98
2. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	515	3,51
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	515	3,11
4. Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	515	2,92
5. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	515	3,62
6. Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	515	3,07
7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	515	3,59
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	515	3,47
9. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	515	3,45
10. Çalışanları kendisi ile iş birliği içinde oldukları için över.	515	3,43
11. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	515	3,48
12. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	515	3,55
13. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	515	3,37
14. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	515	3,45
15. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	515	3,39
16. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	515	3,38
17. “ Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.	515	3,03
18. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	515	2,80
19. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	515	3,23
20. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	515	3,23
21. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	515	2,79
22. Tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	515	2,96
23. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	515	3,44
24. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	515	2,65
25. Güç ve güven duygusu sergiler.	515	3,49
26. Kurum vizyonunu vurgular.	515	3,54
27. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	515	3,50
28. Karar vermekten kaçınır.	515	3,50
29. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	515	3,31
30. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	515	3,28
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	515	3,31
32. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	515	3,35
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	515	3,31
34. Ortak görev anlayışını vurgular.	515	3,51
35. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	515	3,51
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	515	3,41
Genel Ölçek Ortalaması		3,30

Tabloda Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ne verilen yanıtların dağılımları incelenmiştir. Buna göre, “Çalışanları ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,98'dir. “Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,51'dir. “Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,11'dir. “Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,92'dir. “Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,62 olup bu sonuç ortalaması en yüksek olan ifadedir. Bu durum katılımcıların kadın yöneticilerinin önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçındıklarını düşündüklerini göstermektedir. “Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,07'dir. “İhtiyaç duyulduğunda yoktur.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,59'dur. “Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,47'dir. “Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,45'tir. “Çalışanları kendisi ile iş birliği içinde oldukları için över.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,43'tür. “Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,48'dir. “Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,55'tir. “Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,37'dir. “Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,45'tir. “Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,39'dur. “Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,38'dir. “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,03'tür. “Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,80'dir. “Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,23'tür. “Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,23'tür. “Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol

yapar.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,79’dur. “Tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve yetersizlikler üstünde toplar.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,96’dır. “Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,44’tür. “Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 2,65’tir. “Güç ve güven duygusu sergiler.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,49’dur. “Kurum vizyonunu vurgular.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,54’tür. “Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,50’dir. “Karar vermekten kaçınır.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,50’dir. “Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,31’dir. “Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,28’dir. “Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,31’dir. “Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,35’tir. “Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,31’dir. “Ortak görev anlayışını vurgular.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,51’dir. “Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,51’dir. “Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.” ifadesine verilen yanıtlara göre oran 3,41’dir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’ne verilen yanıtların ortalamalarına göre toplam algı puanı 118,92’dir. Bu bağlamda kadın sağlık çalışanlarının liderlik algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,30$).

4.1. Güvenirlilik Analizi

Tablo 4.4. Ölçeklere Ait Güvenirlilik Bulguları

Ölçek	Alt Boyutlar	Cronbach's α	Ölçek Cronbach's α
Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği	Destek Alt Boyutu	.73	.90
	Yapı Alt Boyutu	.82	
	Yeterlilik Alt Boyutu	.83	
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	.90	.91
	Etkileşimci Liderlik	.91	
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	.89	

Bu çalışmada kraliçe arı sendromu ölçeğinin Cronbach's α güvenilirlik katsayısı .90 olarak belirlenmiştir. Cronbach's α değeri destek alt boyutu için .73, yapı alt boyutu için .82 ve yeterlilik alt boyutu için .83 olarak hesaplanmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin bu çalışmadaki Cronbach's α güvenilirlik katsayısı .91 olarak belirlenmiştir. Cronbach's α değeri dönüşümcü liderlik alt boyutu için .90, etkileşimci liderlik alt boyutu için .91 ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu için ise .89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Geçerlik Analizi

Tablo 4.5. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçüm Aracı	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSA
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	7.80	1.30	.90	.90	.98	.96	.98	.08
Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği	86.11	2.78	.95	.94	.93	.92	.90	.07

Çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Çok Faktörlü Liderlik ve Kraliçe Arı Sendromu ölçeklerinin yapısı birinci düzey tek faktörlü DFA ile test edilmiş ve maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak ölçeklerin uyum indeksleri incelenmiştir. Bulgulara göre, Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği'ne ait uyum indeksleri; $\chi^2=7.80$, $\chi^2/df=1.30$, NFI=0.90, TLI=0.90, CFI=0.98, GFI=0.96, AGFI=0.98 ve RMSEA=0.08 olarak

belirlenmiştir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ne ait uyum iyiliği değerleri ise $\chi^2=86.18$, $\chi^2/df=2.78$, NFI=0.95, TLI=0.94, CFI=0.93, GFI=0.92, AGFI=0.90, RMSEA=0.07 olarak hesaplanmıştır. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre, her iki ölçeğe ait model uyumunun istenen ölçütleri sağladığı belirlenmiştir.

4.3. Hipotezlerin Analiz Sonuçları

Tablo 4.6. Kraliçe Arı Sendromu Alt Boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının İlişkisine Ait Korelasyon Analizi.

Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Pearson Correlation	Sig.
Destek Boyutu	Dönüşümcü Liderlik	-.410	.000
	Etkileşimci Liderlik	-.435	.000
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.351	.000
Yapı Boyutu	Dönüşümcü Liderlik	-.486	.000
	Etkileşimci Liderlik	-.559	.000
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.483	.000
Yeterlilik Boyutu	Dönüşümcü Liderlik	-.394	.000
	Etkileşimci Liderlik	-.564	.000
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.547	.000

* Sig.<0.05 Hipotez kabul edilmiştir.

Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi yukarıdaki tabloda verilmiştir. Destek boyutu ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında negatif yönde, orta şiddette anlamlı, bir ilişki bulunmuştur. Destek boyutu ile serbestlik tanıyan liderlik arasında negatif yönde, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapı boyutu ile dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik arasında negatif yönde, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yeterlilik boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönde, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yeterlilik boyutu ile etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik arasında negatif yönde, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Özetle, kraliçe arı sendromu alt boyutlarından olan destek boyutu, yapı boyutu ve yeterlilik boyutu ile çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutlarından olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutları arasında dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bulguya göre, kraliçe

arı sendromu ölçeği alt boyutlarında puan arttıkça, çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutlarındaki puan azalmaktadır. Bu sonuca göre **H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 ve H9 hipotezleri kabul edilmiştir.**

Tablo 4.7. Demografik Değişkenlere Göre Kraliçe Arı Sendromunun Destek Boyutu ile Arasındaki Farka Ait ANOVA ve t Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Ortalama	Ss	Anlamlılık	Test
Yaş	18-24	73	2.67	.57	F=1.317 Sig=.134	Anova
	25-34	133	2.93	.58		
	35-44	193	3.05	.60		
	45 ve üstü	116	3.05	.58		
Medeni Durum	Evli	355	3.02	.60	t=3.183 Sig=.002	t test
	Bekâr	160	2.84	.59		
Eğitim Durumu	Lise	82	2.86	.68	F=1.270 Sig=.167	Anova
	Ön lisans	116	2.89	.63		
	Lisans	268	3.02	.55		
	Lisansüstü	49	3.03	.62		
Unvan	Ebe-Hemşire	240	3.05	.56	F=1.549 Sig=.040	Anova
	Sağlık Memuru	120	2.90	.60		
	Diğer	155	2.89	.65		
Yöneticilik Tercihi	Kadın Yönetici	130	2.56	.56	F=2.441 Sig=.000	Anova
	Erkek Yönetici	206	3.29	.51		
	Her ikisi	179	2.89	.51		

* Sig.<0.05 Hipotez kabul edilmiştir.

Yaş gruplarına göre kraliçe arı sendromu ölçeği destek alt boyutu puan farklarına ait ANOVA analizi tabloda verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, 18-24 yaş grubunun kraliçe arı sendromu ölçek puan ortalaması $2.67 \pm .57$ puan, 25-34 yaş grubunun $2.93 \pm .58$ puan, 35-44 yaş grubunun $3.05 \pm .60$ puan ve 45 yaş ve üstü yaşa sahip olan grubun ise $3.05 \pm .58$ puan olduğu belirlenmiştir. Yaş kategorilerine göre örneklemin kraliçe arı sendromu destek alt boyutu puan ortalamaları farkı incelendiğinde, kategoriler arasında puan farkının olmadığı belirlenmiştir (Sig. >.05). Bu sonuca göre **H10 hipotezi reddedilmiştir.**

Medeni duruma göre örneklemin kraliçe arı sendromu ölçeği destek alt boyutu puan ortalamaları t testi ile incelendiğinde, evli bireylerin puan ortalamasının $3.02 \pm .60$ puan ve bekâr bireylerin puan ortalamasının ise $2.84 \pm .59$ puan olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki fark incelendiğinde, evli bireylerin puan ortalamalarının bekâr bireylerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir (Sig.<.05). Bu sonuca göre **H11 hipotezi kabul edilmiştir.**

Eğitim durumu değişkenine göre kraliçe arı sendromu ölçeği destek alt boyutu puan ortalamaları ANOVA analizi karşılaştırıldığında, eğitim durumu lise olanların puan ortalaması $2.86 \pm .68$ puan, ön lisans olanların $2.89 \pm .63$ puan, lisans olanların $3.02 \pm .55$ puan ve lisansüstü olanların ise $3.03 \pm .62$ puan olarak belirlenmiştir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (Sig. >.05). Bu sonuca göre **H12 hipotezi reddedilmiştir.**

Unvana göre kraliçe arı sendromu ölçeği destek alt boyutu puan farklarına ait ANOVA analizi tabloda verilmiştir. Unvan değişkeni kategorileri incelendiğinde, ebe-hemşire grubunun $3.05 \pm .56$ puan, sağlık memuru grubunun $2.90 \pm .60$ puan, diğer branşlarda yer alan grubun ise $2.89 \pm .65$ puan olduğu belirlenmiştir. Bu grupların ölçek puan ortalamaları karşılaştırıldığında, ebe-hemşire grubunun ölçek puan ortalamasının sağlık memuru ve diğer unvan gruplarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir (Sig.<.05). Bu sonuca göre **H13 hipotezi kabul edilmiştir.**

ANOVA analizi sonucuna göre kadın yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin kraliçe arı sendromu ölçeği destek alt boyutu puan ortalaması $2.56 \pm .56$ puan, erkek yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin puan ortalaması $3.29 \pm .51$ puan ve her ikisini de tercih edeceğini belirtenlerin puan ortalaması ise $2.89 \pm .51$ puan olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig. <.05). Bu bulguya göre erkek yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin kraliçe arı sendromu ölçeği puan ortalaması her ikisi ile de çalışmayı tercih edenlerin puan ortalamasından; her ikisi ile de çalışmayı tercih edenlerin puan ortalaması ise kadınlarla çalışmayı tercih edenlerin puan ortalamasından istatistiksel

olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre **H14 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 4.8. Demografik Değişkenlere Göre Kraliçe Arı Sendromunun Yapı Boyutu ile Arasındaki Farka Ait ANOVA ve t Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Ortalama	Ss	Anlamlılık	Test
Yaş	18-24	73	2.77	.59	F=1.514 Sig=.504	Anova
	25-34	133	2.87	.72		
	35-44	193	2.98	.74		
	45 ve üstü	116	2.90	.65		
Medeni Durum	Evli	355	2.94	.72	t=1.718 Sig=.087	t test
	Bekâr	160	2.83	.73		
Eğitim Durumu	Lise	82	2.78	.74	F=1.076 Sig=.364	Anova
	Ön lisans	116	2.76	.70		
	Lisans	268	2.99	.67		
	Lisansüstü	49	2.97	.68		
Unvan	Ebe-Hemşire	240	3.03	.66	F=2.222 Sig=.007	Anova
	Sağlık Memuru	120	2.84	.70		
	Diğer	155	2.77	.71		
Yöneticilik Tercih	Kadın Yönetici	130	2.56	.68	F=1.229 Sig=.213	Anova
	Erkek Yönetici	206	3.20	.64		
	Her ikisi	179	2.82	.63		

* Sig.<0.05 Hipotez kabul edilmiştir.

Yaş gruplarına göre, kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu puan farklarına ait ANOVA analizi tabloda verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, 18-24 yaş grubunun kraliçe arı sendromu ölçek puan ortalaması $2.77 \pm .59$ puan, 25-34 yaş grubunun $2.87 \pm .72$ puan, 35-44 yaş grubunun $2.98 \pm .74$ puan ve 45 yaş ve üstü yaşa sahip olan grubun ise $2.90 \pm .65$ puan olduğu belirlenmiştir (Sig>.05). Yaş kategorilerine göre örneklemin kraliçe arı sendromu yapı alt boyutu puan ortalamaları farkı incelendiğinde, kategoriler arasında puan farkının olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre **H15 hipotezi reddedilmiştir.**

Medeni duruma göre örneklemin kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu puan ortalamaları t testi ile incelendiğinde, evli bireylerin puan ortalamasının $2.94 \pm .72$ puan ve bekâr bireylerin puan ortalamasının ise $2.83 \pm .73$ puan olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki fark incelendiğinde, farkın anlamsız olduğu görülmüştür (Sig>.05). Bu sonuca göre **H16 hipotezi reddedilmiştir.**

Eğitim durumu değişkenine göre kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu puan ortalamaları ANOVA analizi karşılaştırıldığında, eğitim durumu lise olanların puan ortalaması $2.78 \pm .74$ puan, ön lisans olanların $2.76 \pm .70$ puan, lisans olanların $2.99 \pm .67$ puan ve lisansüstü olanların ise $2.97 \pm .68$ puan olarak belirlenmiştir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (Sig. >.05). Bu sonuca göre **H17 hipotezi reddedilmiştir.**

Unvana göre kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu puan farklarına ait ANOVA analizi tabloda verilmiştir. Unvan değişkeni kategorileri incelendiğinde, ebe-hemşire grubunun $3.03 \pm .66$ puan, sağlık memuru grubunun $2.84 \pm .70$ puan, diğer branşlarda yer alan grubun ise $2.77 \pm .71$ puan olduğu belirlenmiştir. Bu grupların ölçek puan ortalamaları karşılaştırıldığında, ebe-hemşire grubunun ölçek puan ortalamasının sağlık memuru ve diğer unvan gruplarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir (Sig<.05). Bu sonuca göre **H18 hipotezi kabul edilmiştir.**

ANOVA analizi sonucuna göre kadın yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu puan ortalaması $2.56 \pm .68$ puan, erkek yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin puan ortalaması $3.20 \pm .64$ puan ve her ikisini de tercih edeceğini belirtenlerin puan ortalaması ise $2.82 \pm .63$ puan olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig>.05). Bu sonuca göre **H19 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 4.9. Demografik Değişkenlere Göre Kraliçe Arı Sendromunun Yeterlilik Boyutu ile Arasındaki Farka Ait ANOVA ve t Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Ortalama	Ss	Anlamlılık	Test
Yaş	18-24	73	2.34	.51	F=1.297 Sig=.132	Anova
	25-34	133	2.38	.66		
	35-44	193	2.55	.63		
	45 ve üstü	116	2.60	.65		
Medeni Durum	Evli	355	2.80	.70	t=.132 Sig=.899	t test
	Bekâr	160	2.77	.58		
Eğitim Durumu	Lise	82	2.53	.67	F=1.200 Sig=.294	Anova
	Ön lisans	116	2.36	.66		
	Lisans	268	2.54	.62		
	Lisansüstü	49	2.45	.55		
Unvan	Ebe-Hemşire	240	2.57	.62	F=.839 Sig=.678	Anova
	Sağlık Memuru	120	2.42	.63		
	Diğer	155	2.42	.64		
Yöneticilik Tercihi	Kadın Yönetici	130	2.27	.67	F=.895 Sig=.628	Anova
	Erkek Yönetici	206	2.74	.60		
	Her ikisi	179	2.35	.53		

*Sig.<0.05 Hipotez kabul edilmiştir.

Yaş gruplarına göre kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu puan farklarına ait ANOVA analizi tabloda verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, 18-24 yaş grubunun kraliçe arı sendromu ölçek puan ortalaması $2.34 \pm .51$ puan, 25-34 yaş grubunun $2.38 \pm .66$ puan, 35-44 yaş grubunun $2.55 \pm .63$ puan ve 45 yaş ve üstü yaşa sahip olan grubun ise $2.60 \pm .65$ puan olduğu belirlenmiştir (Sig>.05). Yaş kategorilerine göre örneklemin kraliçe arı sendromu yeterlilik alt boyutu puan ortalamaları farkı incelendiğinde, kategoriler arasında puan farkının olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre **H20 hipotezi reddedilmiştir.**

Medeni duruma göre örneklemin kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu puan ortalamaları t testi ile incelendiğinde, evli bireylerin puan ortalamasının $2.80 \pm .70$ puan ve bekâr bireylerin puan ortalamasının ise $2.77 \pm .58$ puan olduğu

belirlenmiştir. Gruplar arasındaki fark incelendiğinde, farkın anlamsız olduğu görülmüştür (Sig>.05). Bu sonuca göre **H21 hipotezi reddedilmiştir.**

Eğitim durumu değişkenine göre kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu puan ortalamaları ANOVA analizi karşılaştırıldığında, eğitim durumu lise olanların puan ortalaması $2.53 \pm .67$ puan, ön lisans olanların $2.36 \pm .66$ puan, lisans olanların $2.54 \pm .62$ puan ve lisansüstü olanların ise $2.45 \pm .55$ puan olarak belirlenmiştir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (Sig. >.05). Bu sonuca göre **H22 hipotezi reddedilmiştir.**

Unvana göre kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu puan farklarına ait ANOVA analizi tabloda verilmiştir. Unvan değişkeni kategorileri incelendiğinde, ebe-hemşire grubunun $3.03 \pm .66$ puan, sağlık memuru grubunun $2.42 \pm .63$ puan, diğer branşlarda yer alan grubun ise $2.42 \pm .64$ puan olduğu belirlenmiştir. Bu grupların ölçek puan ortalamaları karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Sig>.05). Bu sonuca göre **H23 hipotezi reddedilmiştir.**

ANOVA analizi sonucuna göre kadın yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu puan ortalaması $2.27 \pm .67$ puan, erkek yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin puan ortalaması $2.74 \pm .60$ puan ve her ikisini de tercih edeceğini belirtenlerin puan ortalaması ise $2.35 \pm .53$ puan olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig>.05). Bu sonuca göre **H24 hipotezi reddedilmiştir.**

5. TARTIŞMA

Bu araştırmada Ordu ili sağlık sektöründe görev yapan kadın sağlık çalışanlarının kadın yöneticilerine yönelik kraliçe arı sendromu algıları ve liderlik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtların ortalamalarına bakıldığında, kadın sağlık çalışanlarının kraliçe arı sendromu algılarının orta düzeyde olduğu, liderlik algılarının ise orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, araştırmanın yürütüldüğü örneklem genişliğinde orta seviyede kraliçe arı sendromunun var olduğu görülmektedir. Çalışmanın literatürde anılan diğer çalışmalar ile de desteklenmiş olması kraliçe arı sendromunun her alanda uygulandığı ve çalışanlar tarafından algılandığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlar yazındaki diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Derks ve ark., 2011b; Derks ve ark., 2015; Cevher ve Öztürk, 2015; Er ve Adıgüzel, 2015; Rones ve Steder, 2018; Kremer ve ark., 2019; Dopwell, 2019; Permatasari ve Sharnomo, 2019; Zandria ve ark., 2020; Faniko ve ark., 2020; Çelen ve Tuna, 2021, Ünal ve ark., 2022).

Bu çalışmada kraliçe arı sendromu alt boyutları ile liderlik alt boyutları arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu durum kadın çalışanların kadın yöneticilerine ait kraliçe arı sendromu algıları arttıka liderlik algılarının azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik özelliklerinin artması kraliçe arı etkilerini azaltacaktır. Literatürde kraliçe arı sendromunu alt boyutlarıyla inceleyen çalışma sayısının sınırlı olması araştırmanın önemini artırmaktadır. İmamoğlu-Akman ve Akman (2016) ise destek, yapı ve yeterlilik temalarıyla kraliçe arı sendromunu nitel olarak inceleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çelen ve Tuna (2021) kraliçe arı sendromunun alt boyutları ile demografik değişkenler arasındaki farklılıkları, Ünal ve ark. (2022) ise cam tavan ile kraliçe arı sendromunun alt boyutlarını birlikte incelemişlerdir. Bu çalışmalar yapılan bu tez çalışmasıyla benzerdir. Aynı zamanda yapılan diğer çalışmalarla da uyumludur (Cooper, 1997; Ellemers ve ark., 2004; Örucü ve ark., 2007; Baumgartner ve Schneider, 2010; Derks ve ark., 2011b; Öztürk ve Cevher, 2015; Cevher ve Öztürk, 2015; Akdöl ve Menteş, 2017).

Bu çalışmanın ilk hipotezine göre, kraliçe arı sendromu ölçeği destek boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Kadın çalışanların hem iş yerinde hem de evde desteklenmediğini, iş ortamlarında güç çatışmalarının yaşanabileceğini ifade eden bu boyut arttıkça çalışanların kadın yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri azalmaktadır. Kadın yöneticiler çalışanlarını desteklemedikleri zaman dönüşümcü liderlik algısının azaldığı görülmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotez bulgusuna göre, kraliçe arı sendromunun destek alt boyutu ile etkileşimci liderlik arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda iş yerlerinde güç çatışmalarının olduğunu ifade eden destek alt boyutu algısı arttıkça kadın çalışanların etkileşimci liderlik algıları azalmaktadır. Kadın çalışanlar yöneticileri tarafından desteklenmedikleri takdirde ilişki odaklı olan etkileşimci liderlik algıları azalmaktadır. Desteklenmediğini düşünen kadın çalışanlar yöneticileri tarafından ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünebilecektir.

Çalışmanın üçüncü hipotezine göre, kraliçe arı sendromunun destek alt boyutu ile liderliğin serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kadın çalışanlar yöneticileri tarafından desteklenmediği ve güç çatışması yaşadığı zaman, serbestlik tanıyan liderlik algıları azalmaktadır. Bu durumda çalışanların karar verici olması, kendi sorunlarını çözmesi gibi serbestlik tanıyan liderlik algıları da doğal olarak azalmaktadır.

Çalışmanın dördüncü hipotezine göre, kraliçe arı sendromunun yapı alt boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Kadın çalışanların kaptisli, kıskanç olduklarını ifade eden, kadın yöneticilerin yapılarıyla ilgili olumsuz görüşleri de içeren bu boyuta ilişkin algıları arttıkça dönüşümcü liderlik algılarının azaldığı görülmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin kıskanç olduğunu algıladıkları zaman, kadın yöneticilerin dönüşüm ve yenilik ile ilgili olan algıları da azalmaktadır.

Çalışmanın beşinci hipotezine göre, yapı alt boyutu ile etkileşimci liderlik alt boyutu arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların yapı alt boyutu algıları arttıkça kadın yöneticilerine yönelik etkileşimci

liderlik algıları azalmaktadır. Kadın yöneticisinin kendisini çekemediğini algılayan çalışanların, yöneticileriyle aralarında etkili bir ilişki, iletişim ve anlaşmanın azaldığı görülmektedir.

Çalışmanın altıncı hipotezi olan kraliçe arı sendromunun yapı boyutu ile serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların kadın yöneticilerine ilişkin yapı boyutu algıları arttıkça serbestlik tanıyan liderlik algıları azalmaktadır. Kadın yöneticinin kendisini rakip gördüğünü ve kıskandığını algılayan çalışanların, ihtiyaç hâlinde istediği kişilerle grup oluşturarak problemlerini çözme gibi özellikleri olan serbestlik tanıyan liderlik algılarının azaldığı görülmektedir.

Çalışmanın yedinci hipotezine göre, kraliçe arı sendromunun yeterlilik alt boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Yeterlilik algıları arttıkça dönüşümcü liderlik algıları azalmaktadır. Kadın yöneticisinin tecrübesiz ve yetersiz olduğunu algılayan çalışanlar, örgütün amaçlarına yönelik farklı bakış açıları getirerek onları harekete geçiren dönüşümcü liderlik algılarının azaldığı görülmektedir.

Çalışmanın sekizinci hipotezine göre, yeterlilik boyutu ile etkileşimci liderlik arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yeterlilik algıları artan çalışanların etkileşimci liderlik algıları azalmaktadır. Yöneticilerinin otorite sağlayamadığını düşünen kadın çalışanların etkileşimci liderlik algılarının azaldığı görülmektedir.

Çalışmanın dokuzuncu hipotezine göre, yeterlilik boyutu ile serbestlik tanıyan liderlik arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin yönünün de ters olduğu bulunmuştur. Kadın çalışanların yeterlilik algıları arttıkça serbestlik tanıyan liderlik algıları azalmaktadır. Kadın yöneticisinin otorite sağlayamadığını ve tecrübesiz olduğunu algılayan çalışanların serbestlik tanıyan liderlik algılarının azaldığı görülmektedir.

Yukarıdaki H1-H9 arası hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Literatürde kraliçe arı sendromunun alt boyutları ile liderliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Bu çalışmanın onuncu hipotez bulgusuna göre, yaş değişkenine göre kraliçe arı sendromu ölçeği destek alt boyutu puan ortalamaları farklılık göstermemekte, dolayısıyla kadın çalışanların yaşına göre, kraliçe arı sendromu destek boyutu algısı değişmemektedir. Katılımcıların yaşı ilerledikçe, kraliçe arı sendromu destek boyutu algısı farklılaşmamaktadır. Çelen ve Tuna (2021) çalışmalarında, yaş değişkeni ile kraliçe arı sendromunun destek alt boyutu arasında farklılıklar tespit etmişlerdir. Destek boyutunu 16-30 yaş aralığındaki kadın çalışanlar 31-65 yaş aralığındaki kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde değerlendirmektedirler. Ellemers ve ark. (2004) yaş değişkenine göre kraliçe arı davranışını değerlendirmede farklılıklar tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar yapılan çalışma ile çelişmektedir.

Çalışmanın on birinci hipotezinde, medeni duruma göre kraliçe arı sendromu destek alt boyutu algısının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Evli olanların bekârlara kıyasla kraliçe arı sendromu destek boyutu algıları daha yüksektir. Bu durum evlilerin bekârlara kıyasla aile sorumluluklarının fazla olması, yönetici olmaları yönünde desteklenmemeleri kraliçe arı sendromunu daha fazla algıladıklarını düşündürmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarını kariyerlerinde ilerleme konusunda desteklemediklerini göstermektedir. Bu sonuç yazındaki diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Derks ve ark., 2011b; Öztürk ve Cevher, 2015; İmamoğlu-Akman ve Akman, 2016; Şengül ve ark., 2019; Çelen ve Tuna, 2021).

Çalışmanın on ikinci hipotezi olan eğitim durumuna göre kraliçe arı sendromunun destek boyutu algısı incelendiğinde, lise ve ön lisans mezunu olan grupların puan ortalaması, lisans ve lisansüstü mezun olanlardan daha düşük düzeyde olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ulaşamamıştır. Eğitim durumuna göre kraliçe arı sendromunun destek boyutu algısı değişmemektedir. Çelen ve Tuna (2021) ise yaptıkları çalışmada eğitim ile kraliçe arı sendromunun alt boyutları arasında farklılıklar tespit etmişlerdir. Destek boyutunda ön lisans mezunu kadın çalışanların, lisans mezunu kadın çalışanlara göre daha yüksek değerlendirmişlerdir.

Bu çalışmanın on üçüncü hipotezinde, unvan değişkenine göre kraliçe arı sendromu destek boyutu algısının anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ebe ve

hemşireler diğer meslek gruplarına göre bu boyutu daha fazla algılamaktadırlar. Yöneticileri tarafından desteklenmedikleri tahmin edilmektedir. Ayrıca yöneticilerine karşı olumsuz düşüncelerinin deneyimlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çelen ve Tuna (2021) da unvan değişkenine göre benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Çalışılan pozisyonun destek boyutuna göre farklılaştığını bulmuşlardır. Bu çalışma neticesinde ise ebe ve hemşire grubunun kraliçe arı ölçeği destek boyutu puan ortalamasının diğer unvan gruplarına göre yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin çoğunluğunun kadın olması sebebiyle kraliçe arı sendromuna yakalanması muhtemeldir. Benzer şekilde Şengül ve ark. (2019) kraliçe arı sendromunun hemşireler tarafından nasıl algılandığını araştırmak amacıyla 20-40 yaşları arasında çalışan hemşirelerle yaptıkları nitel çalışmada; kadının hırsı, rekabeti ve duygusal tutumları sebebiyle kraliçe arı sendromuna uyum sağladığı, ancak çevre faktörü nedeniyle yeteri kadar üretmediği sonucuna ulaşmışlardır. Kadın yöneticilerin iletişimde daha başarılı olduklarını bulmuşlardır. Ayrıca hemşirelerin büyük bir çoğunluğu sağlık hizmetlerinde kadın yöneticilerin yönetime daha uygun olduğunu, ancak birden fazla kadın yöneticinin olduğu iş yerlerinde rekabet ve çatışmaya neden olabileceğini, bu durumun özellikle aynı statüdeki kadın yöneticilerde daha fazla görüldüğünü bulmuşlardır.

Çalışmanın on dördüncü hipotezinde, yönetici tercihi göre kraliçe arı sendromunun destek boyutu algısının anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Aileleri ve yöneticileri tarafından destek göremeyen çalışanlar kadın yöneticiler ile çalışmak istememektedirler. Bu bulgu aynı zamanda işyerlerinde yarış, rekabet ve güç çatışmalarının fazla olduğunu göstermektedir. Ayrıca katılımcıların %25.2'si kadın yönetici, %34.8'i ise her iki yöneticiyi de tercih edebileceğini belirtmektedir. %40.0'ı ise erkek yönetici ile çalışmayı tercih etmektedir. Kadın çalışanlar erkek yöneticiyle çalışma eğilimi göstermektedirler (Bickford, 2011). Sağlık sektöründe yapılan bu çalışmada katılımcıların hepsi kadın olmasına rağmen erkek yönetici ile çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Çelen ve Tuna (2021) yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Eğitim ve turizm sektöründe kadın yöneticilere karşı bakış açısı ve tutumun olumsuz olduğu bulunmuştur (İmamoğlu- Akman ve Akman, 2016; Hurst ve ark., 2018; Çelen ve Tuna, 2021; Mert, 2022). Değinilen araştırmaların tam tersine, Sertkaya ve ark. (2013) yaptıkları çalışmada spor

örgütlerinde çalışan kadınların daha çok kadınların yönetici olmalarını tercih ettiklerini bulmuşlardır. Tekyazman (2019)'ın çalışmasında ise katılımcıların çoğunluğu, yöneticinin cinsiyetinin önemsiz olduğunu belirtmiştir. İmamoğlu-Akman ve Akman (2016)'ın yaptıkları çalışmada da katılımcıların çoğunluğu yönetimde cinsiyetin önemsiz olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmanın on beşinci hipotezinde, yaş değişkenine göre kraliçe arı sendromu yapı alt boyutu puan ortalamaları farkı incelendiğinde, kategoriler arasında puan farkının olmadığı belirlenmiştir. Çelen ve Tuna (2021) çalışmalarında yaş değişkeni ile kraliçe arı sendromunun yapı alt boyutu arasında farklılıklar tespit etmişlerdir. Yapı boyutunu 16-30 yaş aralığındaki kadın çalışanlar 31-65 yaş aralığındaki kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde değerlendirmektedirler.

Çalışmanın on altıncı hipotezinde, medeni duruma göre örneklemin kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu algısı incelendiğinde, anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Çelen ve Tuna (2021) yaptıkları çalışmada medeni durum değişkeni ile yapı boyutu arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Yapı boyutunu evli kadın çalışanlar, bekâr kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde değerlendirmektedirler. Bu sonuçlar yapılan çalışma ile çelişmektedir.

Çalışmanın on yedinci hipotezinde, eğitim durumuna göre kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu puan ortalamaları, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Dolayısıyla eğitim düzeyi arttıkça çalışanların kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu algılamaları farklılaşmamaktadır. Çelen ve Tuna (2021) ise yapı boyutu ile eğitim değişkeni arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Yapı boyutunda ön lisans mezunu kadın çalışanlar lisans mezunu kadın çalışanlara göre daha yüksek değerlendirme yapmışlardır. Ayrıca Örucü ve ark. (2007) yaptıkları çalışmada, kraliçe arı sendromu, kadınların üst görevlere gelememelerinin nedenlerindedir görüşünün, çalışanların eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Bu kapsamda araştırma sonucunun dolaylı olarak desteklendiği görülmüştür.

Çalışmanın on sekizinci hipotezinde, unvan değişkenine göre kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu algısının anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ebe ve hemşirelerin diğer unvan gruplarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde

yüksek olduğu belirlenmiştir. Çelen ve Tuna (2021) çalışılan pozisyona göre yapı boyutunun farklılaştığını tespit etmişlerdir.

Çalışmanın on dokuzuncu hipotezinde, kadın yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin kraliçe arı sendromu ölçeği yapı alt boyutu puan ortalaması anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Stoker ve ark. (2012) çeşitli örgütlerde çalışan 3229 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmasında genel olarak yönetici klişesinin erkeksi olduğu ve çoğunluğu kadın yönetici olan kadın çalışanların daha çok erkek yönetici ile çalışmayı tercih ettiği tespit edilmiştir. Cortis ve Cassar (2005) yaptıkları çalışmada, kadın çalışanların kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutum ve düşüncelere sahip olduklarını bulmuşlardır. Şengül ve ark. (2019) kadın yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin sergiledikleri davranışları içeren yapı boyutunda kadın yöneticilerin yüksek düzeyde olumsuz davranışlar sergilediği, erkeklerden daha ayrıntıcı olduğunu bulmuşlardır.

Çalışmanın yirminci hipotezinde, yaş değişkenine göre kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu puan ortalamaları farkı incelendiğinde, kategoriler arasında puan farkının olmadığı belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin yeterliliğine ilişkin bu boyut yaşa göre farklılaşmamaktadır. Bu bulguyla ilgili olarak literatürde herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Çalışmanın yirmi birinci hipotezinde, medeni duruma göre örneklemin kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu puan ortalamaları incelendiğinde, farkın anlamsız olduğu görülmüştür. Buna göre, katılımcıların medeni durumu ne olursa olsun kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutunu algılama düzeylerinde farklılık olmadığı görülmektedir. Bu hipotez sonucuyla ilgili olarak literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın yirmi ikinci hipotezinde, eğitim durumu değişkenine göre kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu algısının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Buna göre, katılımcıların kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu algılarının eğitim düzeyleri ile ilişkisiz olduğu söylenebilir. Çelen ve Tuna (2021) eğitim değişkeni ile yeterlilik boyutu arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Buna göre yeterlilik boyutunda, lisans mezunu kadın çalışanların ön

lisans mezunu kadın çalışanlara göre daha yüksek değerlendirdikleri belirlenmiştir. Bu sonuçlar, yapılan araştırma ile çelişmektedir.

Çalışmanın yirmi üçüncü hipotezinde, unvana göre kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu algısının gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Unvan değişkenine göre incelendiğinde, kadın sağlık çalışanlarının kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik boyutu algılarının farklılaşmadığı söylenebilir. İmamoğlu-Akman ve Akman (2016) yaptıkları çalışmada yeterlilik boyutunda, kadın yöneticilere olan olumsuz bakışın deneyim eksikliğinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Çelen ve Tuna (2021) yeterlilik boyutunun çalışılan pozisyona göre farklılaştığını bulmuşlardır.

Çalışmanın yirmi dördüncü hipotezinde, kadın yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin kraliçe arı sendromu ölçeği yeterlilik alt boyutu algısının gruplar arasında farklılaşmadığı bulunmuştur. Kraliçe arı sendromunun yeterlilik alt boyutu ile yönetici tercihinin birlikte alan çalışmaya rastlanmasa da yapılan çalışmalar, çalışanların iş ortamında erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Çelikten, 2004; Gül ve Oktay, 2009; Cevher ve Öztürk, 2015; İmamoğlu-Akman ve Akman, 2016; Tolay, 2020; Çelen ve Tuna, 2021; Mert, 2022). Başka bir araştırmada, katılımcıların %12,5'i kadın yönetici tercih ettiklerini, %44,2'si erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ettiğini ve %43,3'ü yönetici tercihinde cinsiyetin önemli olmadığını belirtmiştir (Bekmezci-Ümitvar, 2021). Yapılan başka bir çalışmada da katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın yöneticilere sahip olmak istediklerini tespit etmişlerdir (Şengül ve ark., 2019). Yeterlilik boyutu ile ilgili bu sonuçları destekler nitelikteki bir çalışmada genç kadın yöneticilerin sert olmayan bir yapıya sahip olduklarından, otorite kurarken sıkıntı yaşayabildikleri belirtilmiştir (Gökakın, 2000).

Yapılan başka çalışmalarda sağlık, askeriye, eğitim ve emniyet gibi çeşitli sektörlerde cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromunun varlığı tespit edilmiştir (Hutchinson, 2002; Örucü ve ark., 2007; Derks ve ark., 2011b; Johnson ve Mathur-Helm, 2011; Er ve Adıgüzel, 2015; İmamoğlu Akman ve Akman, 2016; Akdöl ve Menteş, 2017; Rones ve Steder, 2018; Dopwell, 2019; Babic ve Hansez, 2021). Hipotezler dışında demografik verilere göre bulgular incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu bulunmuştur. Bu demografik özellikler Çelen ve Tuna

(2021) ve Yaşbay-Kobal (2021)'in çalışmasını destekler niteliktedir. Ayrıca bu çalışmada yöneticilik tecrübesi olan kadın çalışanların sayısının ise daha az olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda Çelen ve Tuna (2021), çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Evli olanların ailedeki iş yükü ve sorumlulukları daha fazla olduğu için bu durum kariyer hayatında zorlukları da beraberinde getirmekte ve yöneticilik tecrübesi olamayabilmektedir. Bu çalışmada erkek yöneticiler %41.4, kadın yöneticiler %26.0 oranında başarılı bulunmuştur. Her ikisini de başarılı bulanların oranı ise %32.6'dır. Toplumsal basmakalıp yargılara göre, erkek yöneticiler daha başarılı bulunmaktadır. Mukherji (2010)'ye göre, yöneticilik bir erkek mesleği olarak görülmektedir. Yapılan bu tez çalışması kapsamında da katılımcıların, erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha başarılı olduğunu belirtmesi bu algıyı doğrulamaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlar literatür ile tutarlı olarak devam etmektedir. Ayrıca katılımcıların bu tercihinde kendi olumsuz tecrübelerinden yola çıkarak seçim yaptığı düşünülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada sağlık sektöründe görev yapan kadın sağlık çalışanlarının yaşadıkları kraliçe arı sendromu ile liderlik arasındaki ilişki incelenmiş olup aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, kraliçe arı sendromu ölçeği alt boyutları ile çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutları arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kadın sağlık çalışanlarının kraliçe arı sendromu algıları arttıkça liderlik algılarının azaldığını göstermektedir. Evli bireyler bekârlardan, ebe- hemşireler diğer unvan gruplarından daha yüksek kraliçe arı sendromu destek alt boyutu algısına sahiptirler. Buna göre, evlilerin, ebe- hemşirelerin aileleri ve yöneticileri tarafından daha az desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda ilgili grupların, iş yerlerinde daha fazla çatışma ve rekabet yaşadıkları, kadın yöneticilerine karşı olumsuz bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. Bu boyut, kadın çalışanların iş yeri ve özel hayatında destek görmediklerini, kadınlar arası çatışmaların daha fazla yaşandığını göstermiştir. Kraliçe arı sendromu yapı alt boyutu ebe-hemşire grubunda diğer gruplara göre, anlamlı düzeyde yüksektir. Bu sonuç, ebe ve hemşirelerin yoğun mesailerinin olması, yöneticilerine daha fazla maruz kalmaları ve bu meslek grubunun daha çok kadın olması sebebiyle, kadın yöneticilerin karakterlerine ve kişilik özelliklerine yönelik sergiledikleri tutum, davranış ve tavırları içeren yapı boyutunu daha fazla algıladıklarını göstermiştir. Diğer değişkenler olan yaş, medeni durum, eğitim durumu ve yönetici tercihi ise yapı alt boyutu açısından farklılık göstermemektedir. Kraliçe arı sendromu alt boyutlarından olan yeterlilik alt boyutunun ise çalışmaya alınan değişkenlerle ilişkisiz olduğu bulunmuştur. Kadın yöneticilerin otorite sağlayamaması ve tecrübesiz olması ile ilgili olan yeterlilik boyutu ile aralarında farklılaşma olmamıştır. Kadın sağlık çalışanlarının %25.2'si kadın yönetici, %40.0'ı erkek yönetici ve %34.8'i ise her iki yönetici ile çalışmayı tercih edeceğini belirtmiştir. Ayrıca %41.4 oranında erkek yöneticileri, %26.0 oranında kadın yöneticileri, %32.6 oranında ise hem erkek hem de kadın yöneticileri başarılı bulmuşlardır. Kadınların daha önce yaşadığı olumsuz olaylardan dolayı bu seçimleri yaptıkları düşünülmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanlar, yöneticiler ve araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

Çalışanlara Öneriler

- Çalışanların yöneticilerine yönelik liderlik algıları artınca kraliçe arı algıları azalacağı için kadın yönetici ve kadın çalışanlara kraliçe arı sendromunu azaltacak, öz güven, liderlik ve mentorluk gibi mesleki ve kişisel gelişimlerini artıracak, destekler ve eğitimler verilmelidir.

Yöneticilere Öneriler

- Kraliçe arı sendromunun oluşma sebeplerine yönelik artan bilgi ve farkındalık önemli ve değerlidir. Kadın yöneticilerin bireysel fırsatlara olan inancını azaltan stratejiler, eylemler benimsenmeli, bireysel değil toplumsal değişime yönlendirilmelidir. Kadın yöneticilerin astlarından ziyade hedeflerine odaklanmaları, kendisinin ve yaptıklarının farkında olarak yapmaları gerektiği önerilmektedir. Diğer kadınları destekleme konusunda daha istekli olmaları önerilir. Açık bir iletişim benimsenebilir. Kraliçe arı olarak ilerleme kaydedilemez ya da ilerlemenin tek yolu bu olmamalıdır. Kadın yöneticiler kraliçe arı etkilerini yenmek için istek, kararlılık ve cesaret kavramlarını ruhlarına giydirmelidirler.

- Kadın çalışanların iş yerinde manevi olarak desteklenmelerinin sağlanması, çalışanlar arasındaki empatinin geliştirilmesi, hastane içi ve hastane dışı aktivite ve paylaşımların artırılması önerilmektedir.

- Alt ve orta kademe yönetim kadrosunda kalan kadınların üst kademeye geçebilmek için bir yönetici eğitimi almaları önerilir. Üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan kadınlara özel liderlik eğitimlerinin verilmesi kraliçe arı etkilerini azaltabilir. Bu sebeple kadınlara liderlik becerilerinin kazandırılması adına stratejiler benimsenmelidir. Yöneticilerin karakteristik özelliklerini belirleyecek çalışmalar yapıp, hangi konulara yatkın oldukları ve hangi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiği belirlenmelidir. Hastane ortamında olumsuzlukları gidermek için tecrübeli kadın yöneticilerin kadın çalışanlara rehberlik etmesi, birlikte yakın çalışma ortamlarının oluşturulması önerilmektedir.

- Kraliçe arı sendromu destek boyutu algısı yüksek olan çalışanlar kadın yöneticilerle çalışmayı istememektedirler. Kadın çalışanların kadın yöneticilerle çalışmayı tercih etmesi adına kraliçe arı etkilerini yok edecek politikalar izlenmelidir. Kadın yöneticiler kadın astlarını destekledikçe çalışanlar kadın yöneticilerle birlikte

çalışmayı tercih edeceklerdir. Kadınlarla ilgili olumsuz yargılarla mücadele edilmelidir.

- Kadın yönetici sayısının artırılması için düzenlemeler yapılmalıdır. Kadınların üst yönetim kadrolarında sayıları arttıkça, kadınlar konumlarını başkasına kaptırma korkusu ve bu pozisyonlara seçilmesinde yeterli örneklerle karşılaştıklarında kraliçe arı stratejisini kullanmayı bırakabileceklerdir.

- Ebe ve hemşireler kraliçe arı sendromunun destek ve yapı boyutunu, evliler de destek boyutunu daha fazla algıladıkları için evlilerin aile sorumluluklarının azaltılması, ebe ve hemşirelerin liderlik eğitimleri anlamında daha fazla desteklenmesi gerekmektedir. Liderlik becerileri fazla olan ebe hemşireler sağlık bakım hizmetlerinde daha ekili ve verimli olacaktır. Aile içerisinde sorumlulukların eşit dağılıma sahip olması, neslin devamlılığını sağlayan kadınlara hak ettiği önemin verilmesi gerekir. Çocuğu olan ve çalışan kadınlar için esnek mesai ve evden çalışma imkânlarının sunulması, kreş hizmetinin verilmesi, süt izni sürelerinin uzatılması kadın yönetici sayısını da artırabilir. Bu konuda kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmalı ve öncelik verilmelidir. Covid-19 pandemi döneminde de evden çalışma kavramlarının arttığı ve işlerin uzaktan da devam ettiği hatırlanmalıdır.

- Kadın yöneticilerin bir araya gelerek kaynaşmaları, fikir alışverişi yapmaları sağlanmalı, kurumlar ve kurumlararası kariyer gelişimleri desteklenmelidir. İş hayatında başarı elde etmiş kadınların başarı öyküleri paylaşılarak diğer kadınlar için ilham kaynağı hâline getirilmelidir. Başarılı kadınlar sosyal medyada, kamu spotlarında rol model olacak şekilde sunulmalı, diğer kadınlara cesaret verilmelidir. Kadınların yöneticiliğe teşvik edilmesi için politikalar izlenmelidir. Ayrıca işletmeler sadece birkaç kadını güçlü pozisyonlara getirmemeli, örgüt kültürünü incelemeli, kıdemli olmayan kadın çalışanlara rol model olacak kadın liderleri görevlendirmelidir. Kadınlarda liderlik davranışının gelişebilmesi için kadın rol modele ihtiyaç vardır, bu sebeple kraliçe arı etkileri yok edilmelidir.

- Yönetici yetkinliklerinin, yönetici eğitim programlarının artırılması gerekmektedir. Yöneticilik bir meslek olarak tanıtılmalıdır.

Araştırmacılara Öneriler

- Cam tavanı kıran ve kraliçe arı sendromunu yenmiş kadınlar üzerinde araştırmalar yapılarak diğer kadınlara ışık tutulmalıdır.

•Yapılan çalışma sonrasında, var olan ölçekler değerlendirildiğinde kraliçe arı sendromu algısını ölçen kültürlerarası onaylanmış bir ölçeğe ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir. Kadın ve erkek çalışanların görüşlerini karşılaştıracak çalışmalar yapılmalı ve kavramı uluslararası ve kültürlerarası kıyaslamalar yaparak inceleyen çalışmalara yer verilmelidir. Kadınlar üzerine yapılan araştırmaların sayısı artırılmalı, her kademedede çalışan kadınlara odaklanılarak kadınların diğer kadınlar üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalar yapılmalıdır. Yapılan çalışmanın kapsamı sadece sağlık sektöründe çalışan kadınlarla sınırlıdır. Bu bağlamda yapılacak diğer çalışmaların farklı sektörlerde, farklı çalışma alanlarında olup olmadığını belirlemek için farklı örneklemeler kullanılarak çalışmalar yapılabilir.

•Kraliçe arı sendromu kavramını tam manasıyla açıklayabilmek için; kavram, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kişilik, işten ayrılma niyeti, kültür gibi değişkenlerle birlikte incelenmelidir. Kavramın farklı değişkenlerle incelenmesi anlaşılabilirliğini artıracak, alan yazına katkı sağlayacaktır. Kadın yöneticiler için yapılan araştırmaların multidisipliner bir bakış açısıyla ele alınması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu. (2022). İş Gücüne Katılım Oranı-Kadınlar. Erişim: 04 Mayıs 2022, <https://fred.stlouisfed.org/series/LNS11300002>
- Afza SR, Newaz MK. (2008). Factors determining the presence of glass ceiling and influencing women career advancement in bangladesh. *BRAC University Journal*, 1, 85-92.
- Akbaş G, Korkmaz L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Hayatı Dergisi*, 4(2), 73-86.
- Akdoğan E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akdöl B, Menteş SA. (2017). Kadınların yönetici pozisyonlarında yaşadıkları zorluklar ve lider üye etkileşiminde cinsiyetin rolü, *Business ve Management Studies: An International Journal*, 5(3), 859-879.
- Akoğlan M. (1996). Konaklama endüstrisinde kadının konumu. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 16-23.
- Allen KE, Bordas J, Hickman G, Matusak LR, Sorenson G, Whitmire K. (2017). Leadership in the twenty-first century. Erişim: 9 Mart 2022, <https://kathleenallen.net/wp-content/uploads/2017/12/Leadership-in-the-Twenty-First-Century.pdf>
- Anafarta N, Sarvan F, Yapıcı N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15), 111-137.
- Apaydın Ç, Gökgül M, Alan A, Emir O. (2021). The relationship between queen bee syndrome, glass ceiling and resilience: female teachers. *Mediterranean Journal of Gender and Women's Studies*, 4(2), 130-153.
- Appold SJ, Siengthai S, Kasarda JD. (1998). The employment of women managers and professionals in an emerging economy: Gender inequality as an organizational practice. *Administrative Science Quarterly*, 43(3).

- Arıkan S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Arvate PR, Galilea GW, Todescat I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29, 533-548.
- Atay N. (2015). Kraliçe Arı Sendromu. Erişim: 31 Mart 2022 <http://nigaratay.blogspot.com.tr/2015/03/kralice-ar-bal-ars-kolonilerinde.html>.
- Aykent Y. (2020). Cam Tavan. Erişim: 26 Mart 2022, <https://iee.trakya.edu.tr/news/cam-tavan>
- Babic A, Hansez I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Front. Psychol.*, 12, 618250.
- Bagilhole B. (1993). Survivors in a male preserve: a study of british women academics' experiences and perceptions of discrimination in a uk university. *Higher Education*, 26, 431-447.
- Bakan İ, Büyükbeşe T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bass BM. (1981). Stogdill's handbook of leadership, a survey of theory and research. New York: Free Press. S: 5-17.
- Bass BM, Avolio BJ. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Baumgartner MS, Schneider DE. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- Baxter J, Wright EO. (2000). The glass ceiling hypothesis a comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.
- Baykal E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 16, 159-175.

- Bayram Y. (2019). Yengeç Sepeti Sendromu. Erişim: 9 Nisan 2022, <https://medium.com/@ycelbayram/kumsalda-y%C3%BCr%C3%BCyen-bir-adam-avlanan-bal%C4%B1k%C3%A7%C4%B1ya-yakla%C5%9Ft%C4%B1%C4%9F%C4%B1nda-kova-i%C3%A7erisindeki-yakalanm%C4%B1%C5%9F-yenge%C3%A7leri-30b3b4f3fec8>
- Baysal AC, Tekarslan E. (1996). İşletmeler İçin Davranış Biçimleri. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bekmezci-Ümitvar E. (2021). Kadın Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Bennis W. (1989). On Becoming a Leader, The Leadership Classic. Cambridge, MA: Perseus Pub.
- Bickford N. (2011). Queen Bees - An Evolving Species or An Office Myth? Erişim: 24 Mart 2022, <https://www.ft.com/content/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a>
- Biernat M, Fuegen K. (2001). Shifting standards and the evaluation of competence: Complexity in gender-based judgment and decision making. *Journal of Social Issues*, 57(4), 707-724.
- Blake RR, Mouton JS. (1962). The managerial grid. *Advanced Management*, 1(9), 12-15.
- Blau FD, Devaro J. (2007). New evidence on gender differences in promotion rates: an empirical analysis of a sample of new hires. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46, 511-550.
- Brescoll VL, Uhlmann EL. (2008). Can an angry woman get ahead? *Psychological Science*, 19(3), 268-275.
- Borkowski N. (2019). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Brophy JR. (2010). Leadership Essentials for Emergency Medical Services. Sudbury, Mass: Jones and Bartlett Publishers.
- Camussi E, Leccardi C. (2005). Stereotypes of working women: The power of expectations. *Social Science Information*, 44(1), 113-140.

- Carter DA, Simkins BJ, Simpson WG. (2003). Corporate governance, board diversity and firm value. *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Catalyst (2013). Report: 2013 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors.
Erişim: 14 Nisan 2022, <https://www.catalyst.org/research/2013-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors/>
- Catalyst (2017). Women and Men Board Directors. Erişim: 27 şubat 2022, <https://www.catalyst.org/research/2016-catalyst-census-women-and-men-board-directors/>
- Catalyst (2022). Women CEOs of the S&P 500. Erişim: 3 Mart 2022, <https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-sp-500/>
- Cevher E, Öztürk UC. (2015). İş yaşamında kadınların kadınlara yaptığı mobbing üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 860-876.
- Chandler D. (2011). What women bring to the exercise of leadership? *Journal of Strategic Leadership*, 3(2), 1-12.
- Collinson DL, Hearn J. (2005). Men And Masculinities In Work, Organizations and Management, Handbook of Studies on Men and Masculinities, London: Sage. S: 289-310.
- Cook A, Glass C. (2013). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91-103.
- Cooper VW. (1997). Homophily or queen bee syndrome female evaluation female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499.
- Cortis R, Cassar V. (2005). Perception of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164.
- Cuadrado-Guirado I, Garcıa AC, Molero F. (2015). Gender typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2), 236-244.

- Çelen O, Tuna M. (2021). Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2127-2148.
- Çelikten M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 91-118.
- Çiftçi H. (2022). Ataerkil Toplumda Erkeksilik ve Annelik İkilemi Bağlamında Kadının Varoluş Mücadelesinin Feminist Kuram Açısından İncelenmesi: “Dilemma”. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çoban H. (2012). Kadınların İş Piyasasındaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Daft RL. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth. Tex: Dryden Press.
- Davidson MJ, Burke RJ. (2011). *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects-A Overview*. Farnham, Surrey, England Burlington, VT: Gower Pub.
- Derks B, Ellemers N, Van LC, Groot KD. (2011a). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535.
- Derks B, Van LC, Ellemers N, Raghoe G. (2015). Extending the queen bee effect: How hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496.
- Derks B, Van LC, Ellemers N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-479.
- Derks B, Van LC, Ellemers N, Groot KD. (2011b). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22, 1243-1249.
- Diker O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Dikmen B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Dimovski V, Skerlajav M, Man MMK. (2010). Comparative analysis of mid-level women manager's perception of the existence of glass ceiling in singaporean and malaysian organizations. *International Business and Economics Research Journal*, 9(8), 61-77.
- Dobson R, Iredale W. (2006). Office Queen Bees Hold Back Women's Careers. Erişim: 22 Mart 2022, <https://www.thetimes.co.uk/article/office-queen-bees-hold-back-womens-careers-99p3z3hp0mn>
- Dopwell LKJ. (2019). The Queen Bee Syndrome—Autoethnographic Insights and Educator Observations: Perspectives From Minority Women. Doctoral Dissertation, Northwest Nazarene University, Idaho, USA.
- Drucker PF. (1996). Your leadership is unique. *Christianity Today International/Leadership Journal*, 17 (4), 54.
- Dünya Ekonomik Forumu. (2017). Global Gender Gap Report. Erişim: 20 Mart 2022, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf
- Eagly AH, Carli LL. (2007). Through the labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Eagly AH, Johnson BT. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly AH, Karau SJ. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Ellemers N, Heuvel H, Gilder D, Maass A, Bonvini A. (2004). The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338.
- Ellemers N, Rink F, Derks B, Ryan MK. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a

- group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187.
- Ellemers N. (2001). Individual Upward Mobility and The Perceived Legitimacy of Intergroup Relations. Tost JT, Major B. (Ed.). *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*. New York: Cambridge University Press. S: 205-222.
- Ellemers N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development, *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1) 46-54.
- Ely RJ. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 203-238.
- Emerson RM. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- England DE, Descartes L, Collier-Meek MA. (2011). Gender role portrayal and the disney princesses. *Sex Roles*, 64, 555-567.
- Er O, Adıgüzel O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 163-175.
- Eraslan L. (1997). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 12-18.
- Erdal M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Erikli S. (2020). Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet ayrımcılığının görünümü. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 39-60.
- Euronews. (2020). Kadın Yönetici Oranında Türkiye Sondan İkinci. Erişim: 1 Haziran 2022, <https://tr.euronews.com/2020/03/07/kadin-yonetici-oraninda-turkiye-avrupa-da-sondan-ikinci>

- European Commission (2016). Fact sheet July 2016. Gender Balance on Corporate Boards - Europe is Cracking the Glass Ceiling. Erişim: 12 Nisan 2022, file:///C:/Users/Windows/Downloads/1607_factsheet_final_wob_data_en_5DDAD782-EFB0-61A7-346E80A0DE53922A_46280.pdf
- Eurostat. (2020). Only 1 Manager Out of 3 in the EU is a Woman. Erişim: 4 Haziran 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474926/3-06032020-AP-EN.pdf/763901be-81b7-ecd6-534e-8a2b83e82934>
- Faniko K, Ellemers N, Derks B. (2016). Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46 (7), 903-913.
- Faniko K, Ellemers N, Derks B. (2020). The queen bee phenomenon in academia 15 years after: does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 383-399.
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital U.S. Glass Ceiling Commission Publications Key Workplace Documents. New York: Designated Federal Official for the Commission U.S. Department of Labor.
- Fettahlioğlu ÖO, Alkış Dedeoğlu A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(77), 1224-1235.
- Fiedler FE. (1967). A Theory Of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- French JP, Raven B. (1959). The Bases of Social Power. Cartwright E. (Ed.). *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research. S: 150-167.
- Gaines-Ross L. (2017). A retrospective look at reputation. *Corporate Reputation Review*, 20(3-4), 175-176.
- Garcia-Retamero R, López-Zafra E. (2009). Causal attributions about feminine and leadership roles a cross-cultural comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(3), 492-509.

- Gardiner M, Tiggemann M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.
- Gardner J. (1989). Leadership: Attributes and context. *NASSP Bulletin*, 73(514), 58.
- Gökakın ZÖ. Doksanlı yılların yeni kahramanları: Türkiye'deki girişimci kadın profili. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, Özet Kitabı, 2000; 110-118.
- Gökalp İE. (2008). Türkiye'de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Graen G, Cashman JF. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. Hung JG, Larson LL. (Ed.). *Leadership Frontiers*. Kent: Kent State University Press. S: 143-165.
- Grangeiro RR, Rodrigues MS, Silva Len, Esnard C. (2021). Scientific metaphors and female representativeness in leadership positions: A bibliometric analysis. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(1), 1307-1316.
- Grant Thornton (2018). Kadın Yöneticiler 2018. Erişim: 14 Nisan 2022, <https://www.grantthornton.com.tr/en-guncel/basin-odasi/basin-bulteni-2018/grant-thorntonun-kadn-yoneticiler-2018-aratrmaz-ckt/>
- Grant Thornton (2021). Women in Business 2021 A Window of Opportunity. Erişim: 19 Mart 2022, <https://www.grantthornton.ie/insights/publications/women-in-business-2021-a-window-of-opportunity/>.
- Groot GD. (2010). Queen Bee Behaviour: A Women's Fight, Under Which Conditions Does it Appear and How Can it be Reduced? Master Thesis, University of Groningen, Netherland.
- Gül H, Oktay E. (2009). Türkiye ve dünya'da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421- 436.
- Güney S, Gohar R, Kılıç-Akıncı S, Akıncı MM. (2006). Attitudes toward women managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8(1), 195-211.

- Hasabnis SR. (2017). Problem face by the corporate women leaders with special reference to “queen bee syndrome. India. *Online International Interdisciplinary Research Journal*, 7(5), 59-65.
- Hersey P, Blanchard KH. (1988). Management of organizational behavior. *Academy of Management Journal*, 12(4), 169-201,
- Hinchliffe E. (2021). The Female Ceos on This Year’s Fortune 500 Just Broke Three All-Time Records. Erişim: 02 Nisan 2022, <https://fortune.com/2021/06/02/female-ceos-fortune-500-2021-women-ceo-list-roz-brewer-walgreens-karen-lynch-cvs-thasunda-brown-duckett-tiaa/>
- Hofstede G. (2001). *Cultures Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2. bs.). Thousand Oaks, California. : Sage Publications.
- House RJ. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Hurst J, Leberman S, Edwards M. (2018). Women managing women: An holistic relational approach to managing relationships at work. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 500- 516.
- Hutchinson S. (2002). *Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap. The Changing World of School Administration. United States of America: NCPEA. S: 363-372.*
- ILO (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum, Global Report. International Labour Office, Geneva. Erişim: 14 Nisan 2022, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf*
- Independent (2019). Having More Female Executives Correlated with Better Performance at Companies, New Research Finds. Erişim: 28 Mart 2022, <https://www.independent.co.uk/news/business/news/women-executives-female-companies-shares-revenue-profits-gender-a9150621.html>

- İbicioğlu H, Özmen Hİ, Taş S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İmamoğlu-Akman G, Akman Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri. *Bartın Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 5(3), 748-763.
- James AO, Ogbonna IG. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literatüre. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Johnson Z, Mathur-Helm B. (2011). Experiences with queen bees: A south african study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47-56.
- Kagan J. (2022). Glass Ceiling. Erişim: 14 Nisan 2022, <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp#citation-1>
- Kang HR, Rowley C. (2005). Women in management in South Korea: Advancement or retrenchment? *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 213-231.
- Karabal MA, Çakı N. (2022). Çalışma yaşamında kadınların karşısına çıkan sosyal ve psikolojik engeller: Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin incelenmesi. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 47-64.
- Karakuş H. (2014). Kraliçe arı sendromu-pembe taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 334-356.
- Karaoğlan R. (2016). Kariyer Engellerinden Cam Tavan Sendromunun Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Karatepe S, Nalcı-Arıbaş N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yaşam Dergisi*, 31, 7-23.

- Karcıoğlu F, Leblebici Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: "Cam tavan sendromu" üzerine bir uygulama. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(4), 1-20.
- Kattara H. (2005). Career challenges for female managers in Egyptian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251.
- Kavak C. (2021). Sağlık Sektöründe Kadın Olmak. Erişim: 08 Mart 2022, <https://mersincephaber.com/saglik-sektorunde-kadin-olmak/>
- Kaya RR, Alkan A. (2021). Türkiye'deki kamu hastanelerinde idari pozisyonda görev yapan hekimlerin profillerine yönelik bir çalışma. *Manisa Celal Bayar, Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 254-262.
- Kılıç T, Çakıcı AB. (2016). Sağlık ve eğitim sektöründeki kadın çalışanların cam tavan algısının karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 283-303.
- Kılıç T. (2013). Bireysel ve Kolektif Yeterlilik Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Önerisi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Knapton S. (2015). Queen Bee Syndrome is a Myth, Women Do Help Each Other Rise to Top. Erişim: 27 Mart 2022, <https://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/11657832/Queen-Bee-syndrome-is-a-myth-women-do-help-each-other-rise-to-top.html>
- Knight MA. (1989). The Relationship Task Orientation and People Orientation to the Queen Bee Syndrome in Selected Groups of Female Nurses. Doctoral Thesis, Adelphi University, New York.
- Koparal C, Özalp İ, Şahin M, Zeytinoğlu GN, Geylan R, Besler S ve ark. (2003). Yönetim Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Korkmaz-Moralıoğlu S. (2010). Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler (Kayseri İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kremer H, Villamor I, Ormiston M. (2019). Princess bee effect: The reverse queen bee phenomenon. *Academy of Management Proceedings*, 1, 19515.
- Likert R. (1961). *New Patterns Of Management*. New York: McGraw-Hill.

- Lockwood N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives Research Quarterly. Erişim: 8 Nisan 2022, http://avconline.avc.edu/bbeyer/Bb_WIO_Articles/Ch2_A/GlassCeiling_DomesticAndInternational_2004.pdf
- Lup D. (2018). Something to celebrate (or not): The differing impact of promotion to manager on the job satisfaction of women and men. *Work, Employment & Society*, 32(2), 407-425.
- MacGregor BJ. (2003). Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. New York: Atlantic Monthly Press.
- McGregor D. (1957). The human side of enterprise, *Management Review*, 46(11), 166-171.
- Mayuk A. (2013). Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Mavin S, Grandy G. (2012). Doing gender well and differently in management. *Gender in management: An International Journal*, 27(4), 218-231.
- Mavin S. (2006). Venus envy: Problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21(4), 264-276.
- Mavin S. (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: no more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 19(75), 84.
- Mert P. (2022). Özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin kraliçe arı sendromu ile ilgili görüşleri. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 1091-1118.
- Mert-Şencan MN, İbicioğlu H, Karabekir M. (2015). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- Mukherji S, Neera J. (2010). The perception of 'Glass Ceiling' in Indian organizations: An exploratory study. *South Asian Journal of Management*, 17(1), 23-42.
- Mengi Z. (2010). Sizin Sendromunuz Hangisi? Erişim: 18 Nisan 2022,

<https://www.kendinigelistir.com/sizin-sendromunuz-hangisi/>

- Nalbant M. (2002). Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Negiz N, Yemen A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24 (2011), 195-214.
- Nelson A. (2016). Are Women Queen Bees? Queen Bees Exist But They Are Far Less Common Than We Think. *Psychology Today*. Erişim: 02 Mart 2022, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/he-speaks-she-speaks/201610/are-women-queen-bees>.
- Neto MBG, Grangeiro RR, Esnard C. (2020). Mulheres Na Academia: Um Estudo Sobre O Fenômeno Queen Bee. *Gestão Humana e Social*, 23 (2).
- Nicolson P. (1996). Gender, power and organisation a psychological perspective. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Niederle M, Vesterlund L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067-1101.
- Ng CW, Chiu W CK. (2001). Managing equal opportunities for women: Sorting the friends from the foes. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 75-88.
- Ololuble NP. (2013). Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation. Owerri: Spring Field Publishers.
- Onay M. (2013). Antik çağdan bugüne tarihin başarılı kadın liderleri. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 5(2).
- Osland J, Kolb D, Rubin I, Turner M. (2001). Organizational Behavior: An Experiential Approach, Upper Saddle River. NJ: Pearson Education.
- Örücü E, Kılıç R, Kılıç T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerindeki engeller; Balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.

- Özdevecioğlu M, Bulut EA, Tekçe EA, Çirli Y, Gemici T, Tozal M ve ark. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 125-138.
- Öztürk-Dağabakan F. (2012). Toplum dilbilimsel bir kavram olarak kadın-erkek dil ayırımına Türkçe ve Almanca açısından bir yaklaşım. *AÜ. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi (TAED)*, 47, 87-106.
- Öztürk UC, Cevher E. (2015). İşyerinde tacizin pembe hali: Kadınların kadınlara uyguladığı mobbing. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(1), 151-174.
- Özülke F. (2016). İş Yaşamında Kadın Savaşları: Kraliçe Arı Sendromu. Erişim 15 Mart 2022, <http://fusunozulke.com/kralice-ari-sendromu/>
- Park D. (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, 11(8),13-17.
- Parker VA, Kram KE. (1993). Women mentoring women: Creating conditios for connection. *Business Horizons*, 36(2), 42-51.
- Parks-Stamm EJ, Heilman ME, Hearn KA. (2008). Motivated to penalize: Women's strategic rejection of successful women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237-48.
- Penner AM, Toro-Tulla HJ, Huffman ML. (2012). Do women managers ameliorate gender dieerences in wages? Evidence erom a large grocery retailer. *Sociological Perspectives*, 55(2), 365-381.
- Permatasari D, Suharnomo S. (2019). Investigating the "queen bee" phenomenon in indonesia: A case study. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 41-51.
- Powell DA, Butterfield GN. (1994). Investigating the 'Glass Ceiling' phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1).
- PwC (2021). Women in Work Index, The Impact of Covid-19 on Women in Work. Erişim: 18 Ocak 2022, <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/insan->

[yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yayinlar/women-in-work-2021-executive-summary.pdf](#)

- Reinhold B. (2005). Smashing glass ceilings: Why women still find it tough to advance to the executive suite. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 43-55.
- Reddin WJ. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- Rones N, Steder FB. (2018). The queen bees and the women's team-a contextual examination of enmity and friendship between military women. *Women, Gender and Research*, 2(3), 32-48.
- Rossbacher LA. (2013). The 'queen bee syndrome' is pervasive and it's not new. *ACE Women's Network*, 1(3).
- Rosener JB. (2006). Kadınların Liderlik Tarzları: İş Yaşamında Adınlar (L. Aslan Çev.). İstanbul: MESS Yayın No.494.
- Rubino KM, Cortina LM. (2004). Working in a context of hostility toward women: Implications for employees well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 107-122.
- Ryan MK, Haslam SA. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Salles A, Choo EK. (2020). Queen bee phenomenon: A consequence of the hive. *The Lancet*, 395 (10228), 940.
- Sealy RHV, Singh V. (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 284-300
- Sertkaya Ö, Onay M, Ekmekçi R. (2013). Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4 (Special Issue), 01-13.
- Sezen B. (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

- Staines G, Tavis C, Jayaratne TE. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55–60.
- Stoker JI, Van der Velde M, Lammers J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27 (1), 31-42.
- Stroebe K, Ellemers N, Barreto M, Mummendey AL. (2009). For better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets' responses to discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 39, 576–591.
- Swati (2018). A study on glass ceiling and related metaphors. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 5(4), 184-192.
- Şengül H, Çınar F, Bulut A. (2019). The perception queen bee phenomenon in nurses; Qualitative study in health sector. *Nigerlan Journal of Clinical Practice*, 22(7), 906-912.
- Tahaoglu Ç. (2012). Kadınlar “Cam Tavan”ı kırabilecek mi? Erişim: 27 Mart 2022, <https://m.bianet.org/bianet/insan-haklari/142434-kadinlar-cam-tavan-i-kirabilecek-mi>
- Tanrısevdi F, Yengin-Sarpkaya P, Sarpkaya R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1590-1617.
- Tanyeli Ç. (2008). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Taşdelen-Baş M. (2019). Kraliçe arı sendromu ve hemşirelik mesleği. *Turkish Studies - Social Sciences*, 15(1), 807-815.
- Tekyazman EF. (2019). Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Tepeli-Yürüten M. (2014). İş Yaşamındaki Kadınlar / Kraliçe Arı Sendromu. Erişim 22 Mart 2022, <http://www.dpsikiyatri.com/IsYasamindakiKadinlar.asp>.

- Tolay E. (2020). Kadın astların perspektifinden kadın yöneticiler: hiyerarşik ilişkiler bağlamında nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2276-2296.
- Tosun T. (1991). Askeri Müdahalelerin Siyasî Kültüre Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- TÜİK. (2021), İstatistiklerle Kadın. Erişim: 14 Haziran 2022, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2021-45635>
- Türkkahraman M, Şahin K. (2010). Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.
- Uçan M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları ile Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Kadıköy İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Umutlu S, Öztürk M. (2020). İş yaşamında kadın ve karşılaştığı sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 297-306.
- Uzun G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Ünal A, Anasori E, Çelen O. (2022). Glass ceiling or queen bee syndrome? A study on five star accommodation businesses. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(58), 674-683
- Van Knippenberg D, Van Dick R, Tavares S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457- 477.
- Vial AC, Napier JL, Brescoll VL. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 400-414.

- Virick M, Greer CR. (2012). Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. *Human Resource Management*, 51(4), 575-600.
- Vroom VH, Yetton P. (1973). "A normative model of leadership style", readings in managerial psychology. Chicago: The University of Chicago Press. S. 415-416
- Weber Shandwick (2016). GFP Index 2016. Erişim: 30 Aralık 2021, <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/04/gender-forward-pioneer-index-infographic.pdf>.
- Wirth L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. Geneva: International Labour Office. S: 186.
- Wolfram HJ, Mohr G, Schyns B. (2007). Professional respect for female and male leaders: Influential gender-relevant factors. *Women in Management Review*, 22(1), 19-32.
- Wright SC, Taylor DM. (1999). Success under tokenism: Co-option of the newcomer and the prevention of collective protest. *British Journal of Social Psychology*, 38 (4), 369–396.
- Wuertele R. (2017). The Influence of The Queen Bee Syndrome on the Attitudes, Behaviors and Emerging Leadership Styles of the Millennials. Master Thesis, Linnaeus University, Kalmar.
- Yaşbay-Kobal H. (2021). Kraliçe arı fenomeni bağlamında özel sektörde çalışan kadınlara yönelik nitel bir araştırma. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 53-78.
- Yazıcıoğlu Y, Erdoğan S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.
- Yetim F, Yılmaz MC. (2019). Dünyada hangi ülkeleri kadın liderler yönetiyor? Erişim: 17 Nisan 2022, <https://tr.euronews.com/2019/12/12/hangi-ulkeleri-kadin-liderler-yoneti-yor-finlandiya-kadinlar-icin-secme-secilme-turkiye>
- Yukl G. (1981). Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Yücelen M, Özen AK. (2010). Aile Şirketlerinde Kadın Yöneticiler: Başarılı ve Başarısız Kadının Düşmanı Kim? Erişim: 19 Mart 2022, https://www.researchgate.net/publication/294260751_Aile_Sirketlerinde_Kadın_Yöneticiler_Basarili_ve_Basarisiz_Kadının_Düşmanı_Kim
- Zandria S, Luther-King JZ, Hennie P. (2020). Queen bee syndrome at the workplace; Perspectives of female business students at a South African Private University. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(4), 406-412.
- Zel U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve “kraliçe arı sendromu”. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.
- Zhao S, Foo MD. (2016). Queen Bee Syndrome the Real Reason Women Do Not Promote Women. Erişim: 12.04.2022, <https://cclinovation.org/wp-content/uploads/2020/03/queen-bee-syndrome.pdf>

EKLER

Ek 1: Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	Yöntem ve Örneklem	Özet Bilgiler
Staines ve ark. (1974)	Nicel (20000)	“Kraliçe Arı Sendromu” kavramını literatüre kazandırmıştır.
Ely (1994)	Nitel ve Nicel	Kadınların akranlarıyla ilişkilerinde daha rekabetçi olduğu ve bu ilişkilerde birbirlerine destek olmadıkları sonucuna ulaşmıştır.
Ng ve Chiu (2001)	Nicel	Yönetici pozisyonunda olmayan kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını erkeklerden daha fazla desteklerini tespit etmişlerdir.
Zel (2002)	Nicel (123)	Kraliçe arı sendromunu destekleyen herhangi bir veriye rastlanmamıştır.
Hutchinson (2002)		Yönetime talip olan kadınların çoğunluğu, ailelerinden destek gördüğünü fakat kariyerlerine ailelerinden daha fazla vakit ayırdıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca birçok kadın, okul yönetimindeki diğer kadınlardan destek görmediğini, kadınların birbirine destek olmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.
Ellemers ve ark. (2004)	Nicel (484)	Kadın öğretim üyelerinin, kadın doktora öğrencilerini, erkek öğrencilere kıyasla, işlerine ve kariyerlerine daha az bağlı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kıdemli kadın öğretim üyeleri kendilerini iddialı, risk alan, hırslı, rekabetçi ve daha erkeksi olarak tanımladılar.
Camussi ve Leccardi (2005)	Nitel	Kadınların çalışma ortamlarında cinsiyetler arası farklılıkları reddetme eğiliminin belirgin olmasına rağmen iş yerlerinde erkekler ve kadınlar arasında güç dengesizliklerinin gözlemlendiği ve profesyonel rollerde yer alan kadınların erkeksi özellikler gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.
Mavin (2006)		Kraliçe arı kavramını sorgulamak, yönetimdeki kadınlar arasındaki karmaşık, olumsuz ilişkiler sorununu gündeme getirmek ve bu ilişkilerin karmaşıklığını çerçevelemek için bir inceleme yapmıştır.

Ek 1: ‘Devam’ Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	Yöntem ve Örneklem	Özet Bilgiler
Örücü ve ark. (2007)	Nicel (200)	Kadınların ailevi sorumluluklarının erkeklere kıyasla daha fazla olması, liderlik özelliklerinin kısıtlı olması ve kraliçe arı sendromu yani birbirlerini çekememeleri gibi nedenlere bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır.
Tanyeli (2008)	Nitel (8)	Kraliçe arı sendromunun kadın çalışanların kariyer engellerinden biri olduğunu tespit etmiştir.
Mavin (2008)		Üst yönetimdeki kadınların astlarıyla olumlu iş birliği yapmadıkları takdirde “Kraliçe Arı” olarak nitelendirildiğini, kadınların yönetimde ilerlemeleri için birbirlerini desteklemeleri gerektiğini ifade etmiştir.
Rones ve Steder (2018)		Kadın gruplarının çatışma ve düşmanlıklarla boğuştuğunu ve kraliçe arı sendromunun olduğunu tespit etmişlerdir.
Baumgartner ve Schneider (2010)	Nitel	Kadınların liderlik tarzlarıyla ilgili olarak erkeksi özellikler benimsediğini, yönetimin üst kademelerindeki kadınların kraliçe arı sendromuna yakalandığını belirtmişlerdir.
Derks ve ark. (2011a)	Nicel (94)	Kadın çalışanların daha önceden yaşadıkları iş deneyimi ve toplumsal cinsiyet kalıp yargıları sebebiyle hemcinslerinden kendilerini izole ettiklerini ve bunu başarılı olma yolunda önemli bir strateji olarak gördüklerini tespit etmişlerdir
Derks ve ark. (2011b)	Nicel (63)	Kıdemli kadın polislerin, kurumlarında cinsiyet ayrımcılığının bir sorun olduğunu reddettiklerini ve astlarına mentorluk yapma konusunda isteklerinin az olduğunu bulmuşlardır. Kadın polisler arasında kraliçe arı sendromunun etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur.
Mavin ve Grandy (2012)		Bireylerin abartılı kadınlık veya erkeklik davranışları sergileyebileceğini, böylesi durumların çözülebileceğini ve bu tür özelliklere eşit mesafede olmak gerektiğini ifade etmişlerdir.

Ek 1: ‘Devam’ Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	Yöntem ve Örneklem	Özet Bilgiler
Virick ve Greer (2012)	Nicel (228)	Liderlik pozisyonlarında cinsiyet çeşitliliğinin olması gerektiğinin örgütler açısından kritik bir ihtiyaç olduğu, kadın yöneticilerin olmasının birçok örgüt açısından rekabet avantajı ve başarı sağlayacağı ifade edilmiştir.
Karakuş (2014)	Nitel (4)	Kraliçe arı sendromu ve cam tavan sendromu ile karşı karşıya kaldıklarında annelik, hamilelik ve kadınlık gibi rollere başvurabildiklerini ortaya çıkarmıştır.
Karcioğlu ve Leblebici, (2014)	Nitel (80)	Üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların az olduğu, orta düzey yönetici pozisyonlarında ise yoğunlaşma olduğu tespit edilmiştir.
Derks ve ark. (2015)	Nicel (78)	Hollanda’da çalışan ve azınlık düzeyinde bulunan Hindistanlı kadınların, kraliçe arı sendromuna maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Kraliçe arı sendromunun sadece liderlik pozisyonlarındaki kadınlara özgü olmadığını, iş yerinde dezavantajlı olan grup üyeleri arasında gruptan uzaklaştırma davranışının da bir örneği olduğunu belirtmişlerdir.
Er ve Adıgüzel (2015)		Kadınların üst düzey pozisyonlarında daha fazla yer alabilmelerinin yolunu açmak için, kraliçe arı sendromu yerine cam tavan sendromuna odaklanıp bu sendromu yok edecek çözümler bulunması gerektiği ve bu çözümlerin başında kadınlara liderlik becerilerinin kazandırılması gerektiği kanısına varılmıştır.
Cevher ve Öztürk (2015)		Kadınların birbirlerine uyguladığı mobbing davranışlarının sebepleri arasında kraliçe arı sendromunun olduğunu ve bu durumu da “dış görünüş, çekememe, güzellik, rekabet, zenginlik, farklı tecrübeler, farklı kültürlerden gelme, iletişim tarzı” gibi faktörlerin etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.
Faniko ve ark. (2016)	Nicel (315)	Kadın yöneticilerin iş yaşamındaki rolüne istinaden basmakalıp düşüncelere karşı korunma amacıyla başarısız ve tecrübesiz olup iş odaklı olmayan kadınlardan kendilerini soyutlamaya çalıştıkları, kraliçe arı sendromunun ise çoğunlukla tüm kadınlara yönelik gösterilen rekabetçi tutum ve davranış olmadığını göstermişlerdir.

Ek 1: ‘Devam’ Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	Yöntem ve Örneklem	Özet Bilgiler
İmamoğlu-Akman ve Akman (2016)	Nitel (14)	Kadın yöneticilerin otorite sağlayamadıkları, çalışanlarını desteklemedikleri, tecrübesiz, kıskanç, ayrıntıcı ve kaprisli olduklarını, kraliçe arı sendromu etkisiyle kadın yöneticilere karşı negatif bir tutumun olduğunu belirtmiş, kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerle çalışırken zorluk yaşadıklarını, aynı iş yerinde birden fazla kadın yöneticinin olmasının örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyebileceği ve yöneticiler arasında güç çatışmalarının olduğunu tespit etmişlerdir.
Derks ve ark. (2016)		Kraliçe arı olgusu kadınların kendi kişisel özellikleri ya da diğer kadınlara karşı rekabet gücü ile ilgili değil, erkek egemen iş yerlerinde kadınların kariyer basamaklarını tırmanırken kraliçe arılara dönüştüklerini, kendilerini astlarından uzaklaştırarak, cinsiyet eşitsizliğini meşrulaştırıp erkek egemen örgütlere asimile olduklarını ifade etmişlerdir.
Akdöl ve Menteş (2017)	Nicel (382)	Kraliçe arı sendromunun daha çok erkek egemen iş yerlerinde yönetici olan kadınlarda görüldüğü ileri sürülmüştür. Ayrıca çalışanların cinsiyetinin erkek ve kadın yönetici ile etkileşim açısından anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya konmuştur.
Wuertele (2017)		Kadınların yükselişine aktif olarak karşı çıkan kraliçe arı sendromuna yol açan nedenleri araştırarak, kraliçe arı Sendromunun Y kuşağının tutum, davranış ve liderlik tarzları üzerindeki etkisini incelemiştir.
Karatepe ve Arıbaş (2017)		Kadınların ilerlemesinin önündeki engeller ve nedenlerini ele aldıkları çalışmalarında dünya genelinde cinsiyet ayrımcılığının yüksek düzeyde olduğunu, kadınların üst yönetimlere gelememe sebepleri arasında kraliçe arı sendromunun da etkili olduğunu belirtmişlerdir.
Arvate ve ark. (2018)		Bir kadının yönetici olarak seçildiği örgüt ile bir erkeğin seçildiği örgüt karşılaştırıldığında, üst ve orta kademe yönetici sayısında artış olduğunu tespit etmişlerdir. Kraliçe arı olgusunun yok denecek kadar az olduğu bulunmuştur. Kadın yöneticilerin astlarına karşı yardımsever oldukları tespit edilmiştir.

Ek 1: ‘Devam’ Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	Yöntem ve Örneklem	Özet Bilgiler
Baykal (2018)		Kadın liderlerin, erkekler tarafından cinsiyetlerinden dolayı yetersizlik ve dışlanmışlık gibi hislerini baskılamak için diğer kadın çalışanları desteklemediklerini, onlardan kaçtıklarını ve uzak durduklarını belirtmiştir. Ayrıca kraliçe arı sendromunu, toplumun erkek egemen olmasından dolayı kadın zihninde oluşturduğu algı kayması olarak betimlemiştir.
Kremer ve ark. (2019)		Kraliçe arıların erkek egemen iş yerlerinde kariyer basamaklarını tırmanırken kendilerini erkeksi tanımladıklarını, kadın astların ise kendilerini daha kadınsı gösterecekleri iddia edilmektedir.
Dopwell (2019)	Nitel (5)	Kadınların kariyer yapmalarında ailesel bağlantıların önemli olduğu, iş yerindeki azınlık astlarının zihinsel ve duygusal esenliği üzerinde etkileri olduğu, kraliçe arı etkilerinin olduğu görülmüştür.
Permatasari ve Suharnomo (2019)	Nitel	Kraliçe arı liderinin korkutucu olduğu ve kadın çalışanlarını desteklemediğini bulmuşlardır. Aynı zamanda kadın yöneticilerin iş yerindeki kendi meslektaşlarına da mesafeli olduklarını ortaya koymuşlardır. Kraliçe arı sendromunun olumsuz etkilerinin daha fazla olduğu çalışanların strese girmesine, çalışma ortamının elverişsiz ve rahatsız edici olmasına ve örgütün faaliyetlerini aksatmasına yol açtığı bulunmuştur.
Tolay (2020)	Nitel (40)	Katılımcıların yüzde 38’i erkek yönetici ile çalışmayı tercih etmekte, yüzde 18’i kadın yönetici tercih etmekte ve yüzde 13’ü ise yönetici tercihlerini cinsiyet faktörüne göre değil, yöneticinin yönetsel yetkinliği ve karakterine göre seçtiğini belirtmektedirler.
Zandria ve ark., (2020)	Nitel	Kraliçe arı sendromun var olduğunu ve bunun da toplumsal normların iş yerine taşması sonucu oluştuğu tespit edilmiştir
Faniko ve ark. (2020)	Nitel (801)	İleri düzey kariyere sahip olan kadın akademisyenler, kariyerinin başında olan kadınların kariyerleriyle ilgili bağlılıklarını hafife alma olasılıkları daha fazladır. Bunun yanı sıra ileri düzey kariyer aşamasındaki erkek ve kadın akademisyenler, kendilerini daha maskülen tanımlamışlardır.

Ek 1: ‘Devam’ Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	Yöntem ve Örneklem	Özet Bilgiler
Çelen ve Tuna (2021)	Nicel (134)	Kadın çalışanların algıladıkları kraliçe arı sendromu düzeylerini ölçmüş, bu çalışanların kraliçe arı sendromu boyutları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemiş aynı zamanda ölçek geliştirmişlerdir.
Neto ve ark. (2020)	Nicel (405)	Liderlik pozisyonundaki kadınların diğer kadınlara göre daha fazla iş ile meşgul oldukları, daha erkeksi oldukları, cinsiyet ayrımcılığını reddettikleri ve kraliçe arı özelliklerine bağlı oldukları görülmüştür.
Yaşbay-Kobal (2021)	Nitel	Kadın yöneticilerin astlarına kariyerlerinde yükselmeleri için destek verdiğini ve kraliçe arı davranışıyla karşılaşmadıklarını bulmuştur
Ünal ve ark. (2022)	Nicel (244)	Cam tavan ve kraliçe arı sendromu algı seviyelerini ve bu kavramlardan hangisinin daha fazla etkiye sahip olduğunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda bu kavramlarla ilgili boyutların hepsinin kadın çalışanlar üzerinde belli bir seviyede etkiye sahip oldukları bulunmuştur.

Ek 2: Etik Kurul Kararı

T.C.
ORDU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

OTURUM TARİHİ	OTURUM SAYISI	KARAR SAYISI
02/12/2021	12	2021-208

KARAR NO: 2021-208

Doç. Dr. Taşkın KILIÇ'ın "Kraliçe Arı Sendromunun Liderlikle İlişkisi, Sağlık Kurumları Örneği" başlıklı çalışması etik yönden incelendi.

Doç. Dr. Taşkın KILIÇ'ın "Kraliçe Arı Sendromunun Liderlikle İlişkisi, Sağlık Kurumları Örneği" başlıklı çalışmasının etik yönden uygun olduğuna, toplantıya katılanların oy birliği ile karar verildi.

ASLİ GİBİDİR
02/12/2021

Doç. Dr. Hasan Hüseyin MUTLU
Başkan

Ek 3: Araştırma İzni



T.C.
ORDU VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-35766460-799
Konu : Araştırma İzni
(Doç.Dr.Taşkın KILIÇ)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Ordu Üniversitesi Rektörlüğünün 17/11/2021 tarihli ve 66501263-E-36910495-100-0661395 sayılı yazısı.

Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında görevli Doç.Dr.Taşkın KILIÇ danışmanlığında 20580100004 nolu öğrenci Zöhre YAZAR POYRAZ' ın "*Kraliçe Arı Sendromunun Liderlikle İlişkisi: Sağlık Kurumları Örneği*" konulu çalışmasının sağlık tesisinizde hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, kişisel veri ve özel hayatın korunmasına özen gösterilmesi, yapılacak çalışma sonucunun Müdürlüğümüz bilgisi dışında ilan edilmemesi ve etik kurulu raporu alındıktan sonra çalışmaya başlanması şartıyla uygun görülmüş olup, alınan komisyon kararı yazımız ekinde sunulmuştur. Yapılacak çalışmaya gerekli desteğin verilerek kolaylık sağlanması hususunda;

Gereğini arz ve rica ederim.

Uzm.Dr. Hakan HACISALİHOĞLU
Personel Hizmetleri Başkanı

Ek:
1- Komisyon Kararı (1 Sayfa)
2- İş Birliği Protokolü (1 Sayfa)

Dağıtım:
Müdürlüğümüze Bağlı Tüm Kamu Kurum ve Kuruluşlarına
Ordu Üniversitesi Rektörlüğüne

Uğur GÜLER
Şef

10-12-2021

Bu kararın 5070 sayılı Kanun gereğince E-İmza ile imzalandığı belirtilmiştir.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 4146d497-1f09-43df-ae8b-fcc91f66cc9b Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Bucak Mah. İbni Sina Cad. No:18 Altınordu/ORDU

Telefon: Faks No: 0452231432

e-Posta: ezgi.karakoc@saglik.gov.tr İnternet Adresi: orduisim.saglik.gov.tr



Bilgi için: Ezgi ALAY

MEMUR

Telefon No: (0 452) 223 14 29



Ek 4: Bilimsel Araştırma İzin Protokolü

ORDU İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ BİLİMSEL ARAŞTIRMA İZİNLERİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ		<small>T.C. ORDU ÜNİVERSİTESİ - Ordu Lisansüstü Fakültesi - Üstel Seksterik 09.12.2021 Sayı :706.E.0672587</small>  0000672587
Taraflar: Bu protokol Ordu İl Sağlık Müdürlüğü ve Araştırmacı: Doç. Dr. Taşkın Kılıç arasında düzenlenmiştir.		
Tanımlar/Kısaltmalar:		
İdare	: Protokol metninde Ordu İl Sağlık Müdürlüğü	
Çalışma	: Bilimsel araştırma ve çalışma	
Araştırmacı	: Sorumlu araştırmacı veya Koordinatör	
Çalışmanın Gerçekleştirileceği Kurum/Kuruluşlar: Ordu Sağlık Müdürlüğü ve bağlı sağlık tesislerinde görevli sağlık çalışanları		
Çalışmanın Adı : Kraliçe Arı Sendromunun Liderlikle İlişkisi, Sağlık Kurumları Örneği		
Çalışmayı yürütecek kişi/kişiler: Doç. Dr. Taşkın Kılıç (Sorumlu Araştırmacı) – Zöhre Yazar Poyraz (Yardımcı Araştırmacı)		
Protokolün Hükümleri:		
a) Bu protokol, İdare'ye bağlı kurum ve kuruluşlarda yapılacak tüm çalışma türlerini bir kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.		
b) İdare'ye bağlı kurum ve kuruluşlardan elde edilecek tüm veriler ve bu verilerle yapılacak tüm analiz ve sonuçlar, İdare'ye aittir ve bu veriler, analiz ile sonuçlarının kullanımı ve yayını yayını İdare'nin iznine tabidir.		
c) Çalışma uygulanırken başvuru formunda tanımlanan "amaç/kapsam"ın dışında hiçbir veri alınmayacaktır.		
d) Çalışmaya dahil edilecek ve/veya çalışmada vazife alacak İdare ve bağlı kurum ve kuruluşları çalışanları İdare'nin onayına tabidir.		
e) Araştırmada kişisel verilerin işlenmesinde 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili tüm yönetmelikler bağlayıcıdır.		
f) Çalışmadaki veriler, verilerin analiz ve sonuçları, yayın veya tez haline getirilmeden önce İdare'nin ilgili birimi tarafından değerlendirilecektir. İdare tarafından bazı verilerin yayımlanması toplumsal sağlığı ve veri güvenliği açısından kısıtlanabilmektedir.		
g) Çalışma, üniversite veya kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası kitapçık halinde İdare'ye teslim edilecektir.		
h) Çalışmayı yapacak olan araştırmacı (f) ve (g) maddelerini yerine getirmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tez vs. gibi herhangi bilimsel bir çalışmada kullanılmayacaktır.		
i) Çalışma esasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için hastanın kendisi ya da yasal vasisinden ve etik kuruldan onay alınacaktır ve araştırmacının yasal/etik sınırlarını "İlaç ve Biyolojik Ürünlerin Klinik Araştırmaları Hakkında Yönetmelik" oluşturacaktır.		
j) Çalışma verileri, sözel ya da yazılı olarak kullanıldığında ilgili kurum/kurumların (Hastane, İl Sağlık Müdürlüğü vs.) ismi zikredilmeyecektir.		
Protokolün süresi:		
a) Bu çalışmanın araştırmacısı, İdare'nin izin verdiği kurumlarda 6 (altı) ay süre ile çalışmasını yürütecektir.		
b) Başlangıç Tarihi: 01.12.2021 Bitiş Tarihi: 15.06.2022		
c) Protokol, planlanan ve kabul edilen süre ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.		
d) İdare, bu protokolü şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak tanımlanan tarihten önce de sonlandırabilir.		
Sözleşme Şartlarına Aykırılık:		
Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tespit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dahil edilmesi ancak İdare onayı ile mümkün olabilecektir, aksi halde protokol iptal edilecektir. İlgili hükümler ihlal edildiğinde, protokole imzası ve beyanı bulunan ilgili kişiler hakkında İdarece; kamu kurumlarının çalışmalarına ait verilerin kamudaki gizlilik ilkelerine ve resmi işleyiş esaslarına aykırı davranıldığı gerekçesiyle adli merciler nezdinde suç duyurusunda bulunulacaktır.		
İhtilafların çözümü:		
Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunların çözümü konusunda Ordu ilindeki idari yargı mercileri yetkilidir.		
İlgili protokol hükümlerini ve cezai müeyyidelerini okudum ve kabul ettim.		
Sorumlu Araştırmacı veya Koordinatör Adı-Soyadı, İmzası:		
Doç. Dr. Taşkın Kılıç		
OLUR 2/11/2021 Dr. Mustafa KASAPĞLU İl Sağlık Müdürü		

EK 5: Araştırma Soruları

"Kraliçe Arı Sendromunun Liderlikle İlişkisi, Sağlık Kurumları Örneği"

Sayın Katılımcı,

Kraliçe arı sendromu, otorite pozisyonundaki kadının, astları olan kadınlara daha eleştirel yaklaşması olarak tanımlanır. Bu araştırma; sağlık kurumlarında çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının belirlenmesi ve liderlik ile ilişkisinin tespit edilmesi amacıyla yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın Etik Kurul ve Sağlık Müdürlüğü onayı mevcuttur.

Ankette sizden isim bilgileri alınmayacak, vereceğiniz bilgiler kesinlikle GİZLİ tutulacak, bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Lütfen her bir ifadeyi okuyup, bu ifadelerin size ve işletmenize ne kadar uygun olduğuna karar veriniz. Her bir ifadeye KATILMA durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz. Katıldığımız kutucuğu işaretleyiniz. Çalışma hakkındaki soru, görüş ve önerilerimizi zohreyazar7@gmail.com 'a yöneltebilirsiniz.

Bilime katkımız, ilgi ve anlayışınız için teşekkürler.

Araştırmacılar

Danışman: Doç. Dr. Taşkın Kılıç

Hazırlayan: Zöhre Yazar Poyraz

ORDU ÜNİVERSİTESİ

1. Bölüm: Demografik Özellikler

1-) Yaşınız

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 ve üstü

2-) Eğitim düzeyiniz

- Lise
- Ön lisans
- Lisans
- Lisansüstü

3-) Mesleğiniz, pozisyonunuz

- Doktor
- Ebe, hemşire
- Sağlık memuru/teknisyen/tekniker
- Alt/orta/üst kademe yönetici, servis sorumlusu
- Diğer

4-) Mesleğinizde kaçınıcı yılınız

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21 ve üstü

5-) Gelir düzeyiniz

- 0-2999TL
- 3000-5999TL
- 6000-9999TL
- 10000 TL ve üstü

6-) Medeni durumunuz

- Evli
- Bekâr

7-) Yöneticilik tecrübeniz

- Evet
- Hayır

8-) Birlikte çalışmayı tercih istediğiniz yönetici türü

- Kadın yönetici
- Erkek yönetici

9-) Başarılı bulduğunuz yönetici türü

- Erkek yönetici
- Kadın yönetici

2. Bölüm: Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği

KRALİÇE ARI SENDROMU ÖLÇEĞİ	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Kadın olarak, kadın yöneticiler işe gelmemde etkili olabilmektedir.					
2. Kadın yöneticilere iş yerimde destek vermek istemem.					
3. Kadın yöneticilere bakış açım “kadın kadının kuyusunu kazar.” noktasındadır.					
4. Kadın yöneticilerime, fikir ve görüşümün olduğu konularda destek veririm.					
5. Kadın yöneticiler empati sahibidir ve sorunlarımı anlar.					
6. Kadın yöneticilerin birden fazla olduğu bölümlerde yarış ortamı olabilir.					
7. Kadın yöneticilerin birden fazla olduğu bölümlerde güç çatışması olabilir.					
8. Kadın yöneticilere sorunlarımı daha rahat ifade ederim.					
9. Kadın yöneticiler astları kadınlara destek vermede isteksiz olabilmektedir.					
10. Kadın yöneticiler estetikdir ve çalışma ortamını güzelleştirir.					
11. Kadın yöneticiler ön yargılı olabilmektedir.					
12. Kadın yöneticiler, astlarını ezme eğilimine sahip olabilmektedir.					
13. Kadın yöneticiler bazen bencil olabilmektedir.					
14. Kadın yöneticiler astlarına karşı asılsız suçlamalarda bulunabilir.					
15. Kadın yöneticiler düşüncelerini açıkça dile getirir.					
16. Kadın yöneticiler işle ilgili konuları kişiselleştirebilirler.					
17. Kadın yöneticiler dedikodu yapmamaktadır.					
18. Kadın yöneticiler işlerinin ehilleri değildir.					
19. Kadın yöneticiler erkek yönetici gibi davranışlar sergileyebilmektedir.					
20. Kadın yöneticiler planlı ve programlı değildir.					
21. Kadın yöneticiler çalışma ortamında otorite sağlayabilmektedir.					
22. Kadın yöneticilerde duygularımı mantıklarının önünde tutabilmektedir.					
23. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerle aynı yeterlilik düzeyine ulaşamamaktadır.					
24. Kadın yöneticiler çalışma ortamında yaşanan sorunları çözmede yeterlidir.					
25. Kadın yöneticilerin çalışma ortamındaki iletişim becerileri yeterli olamayabilmektedir.					
26. Kadın yöneticiler, yöneticilik konusunda yeterli tecrübeye sahip değildir.					
27. Kadın yöneticiler astlarına karşı kırıcı davranışlar sergileyebilmektedir.					

3. Bölüm: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1. Çalışanları ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4. Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.					
5. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6. Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10. Çalışanları kendisi ile iş birliği içinde oldukları için över.					
11. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
16. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17. “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.					
18. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
19. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
20. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
21. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
22. Tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve yetersizlikler üstünde toplar.					
23. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
25. Güç ve güven duygusu sergiler.					
26. Kurum vizyonunu vurgular.					
27. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
28. Karar vermekten kaçınır.					
29. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
30. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
32. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Ortak görev anlayışını vurgular.					
35. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Zöhre YAZAR POYRAZ
Doğum Yeri : Palu
Doğum Tarihi : 16.06.1984
Yabancı Dil : İngilizce
E-posta : zohreyazar7@gmail.com

Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm/ Program	Üniversite	Yıl
Ön Lisans	Anestezi	Fırat Üniversitesi	2007
Lisans	Sağlık Yönetimi	Gazi Üniversitesi	2017
Yüksek Lisans (Tezsiz)	Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği	Karabük Üniversitesi	2019

İş Deneyimi:

Görev	Görev Yeri	Yıl
Anestezi Teknisyeni	Elazığ Özel Çağrı Tıp Merkezi	2004
Anestezi Teknisyeni	Kahramanmaraş Devlet Hastanesi	2006
Anestezi Teknikeri	Fatsa Devlet Hastanesi	2008
İlkyardım Eğitmeni	Kamu ve Özel Kuruluşlar	2017-Devam
Anestezi Teknikeri	Ünye Devlet Hastanesi	2022- Devam

Yayımlar:

1-Kılıç T, Yazar-Poyraz Z. Relationship between mushroom management and turnover intention. 6. International Health Sciences and Management Conference, Isparta, Özet Bildiri, 2021.