

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KADIN AKADEMİSYENLERİN YÖNETİCİLİK
KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KRALİÇE ARI
SENDROMU BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Kevser KARAGÖZ**

**Danışman
Prof. Dr. Sinan YALÇIN**

HAZİRAN 2025, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Kadın Akademisyenlerin Yöneticilik Kavramına İlişkin Görüşlerinin Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında İncelenmesi” isimli **“Yüksek Lisans”** tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Kevser KARAGÖZ

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Program Adı : Tezli Yüksek Lisans
Tez Başlığı : Kadın Akademisyenlerin Yöneticilik Kavramına İlişkin
Görüşlerinin Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında
İncelenmesi

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 55 sayfalık kısmına ilişkin 18/06/2025 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı %6'dır.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dahil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 18/06/2025

Danışman: Prof. Dr. Sinan YALÇIN

Öğrenci: Kevser KARAGÖZ

KILAVUZA UYGUNLUK

“Kadın Akademisyenlerin Yöneticilik Kavramına İlişkin Görüşlerinin Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Kevser KARAGÖZ

Danışman

Prof. Dr. Sinan YALÇIN

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Sinan YALÇIN danışmanlığında **Kevser KARAGÖZ** tarafından hazırlanan “**Kadın Akademisyenlerin Yöneticilik Kavramına İlişkin Görüşlerinin Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında İncelenmesi**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

18/06/2025

JÜRİ:

Danışman : **Prof. Dr. Sinan YALÇIN** (İmza)

Üye : **Prof. Dr. Fethi KAYALAR** (İmza)

Üye : **Doç. Dr. Çetin TAN** (İmza)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /2025 tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../2025

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim sürecinde bana yol gösteren, değerli bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Sinan YALÇIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde benimle deneyimlerini paylaşan ve katkı sağlayan Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'ndeki tüm kadın akademisyenlere de ayrıca teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca bana her daim destek olup motive eden annem Öznur AKPINAR ve babam Nejdet AKPINAR'a, değerli eşim Yıldırar KARAGÖZ ve kızım Duru KARAGÖZ'e, tezimin son aşamalarında dünyaya gelen minik bebeğim Aybars KARAGÖZ'e, ablalarım Şenay ÖZTÜRK ve Hacer SELÇUK'a, kardeşim Hüseyin AKPINAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez kadın akademisyenlerin yöneticilik kavramına yönelik algılarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Elde edilen bulguların, akademik alanda ve liderlik pozisyonlarında yer alan kadınların daha güçlü bir şekilde temsil edilmesine katkı sağlaması temennisiyle...

Kevser KARAGÖZ, Erzincan, 2025

KADIN AKADEMİSYENLERİN YÖNETİCİLİK KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KRALİÇE ARI SENDROMU BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Kevser KARAGÖZ

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2025

Danışman: Prof. Dr. Sinan YALÇIN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kadın akademisyenlerin yöneticilik kavramına yönelik algılarını, özellikle Kraliçe Arı Sendromu çerçevesinde incelemektir. Araştırmada, kadın akademisyenlerin liderlik rollerine atanma süreçleri, algılanan zorluklar ve cinsiyet temelli liderlik normlarına ilişkin tutumları ele alınmıştır. Erzincan ilinde görev yapan 25 kadın akademisyenden nitel araştırma yöntemiyle toplanan veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcıların liderlik kavramına dair çeşitli görüşlerini ortaya koymakta; liderlik fırsatları ve karşılaşılan zorluklara yönelik algılar, cinsiyet temelli liderlik normlarına karşı tutumlar ve liderlik rollerinde karşılaşılan engelleri incelemektedir. Özellikle Kraliçe Arı Sendromu bağlamında, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yönelik algılarının nasıl şekillendiği önemli bir odak noktası olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak, kadın akademisyenlerin liderlik deneyimlerinin, kurumsal düzeyde cinsiyet eşitliği için önemli fırsatlar sunduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kadın Akademisyenler, Yöneticilik, Kraliçe Arı Sendromu, Liderlik.

**INVESTIGATION OF FEMALE ACADEMICS' OPINIONS ON THE
CONCEPT OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF QUEEN BEE
SYNDROME**

Kevser KARAGÖZ

Erzincan Binali Yıldırım University,

Graduate School of Social Sciences

Master's Thesis, June 2025

Supervisor: Prof. Dr. Sinan YALÇIN

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the perceptions of female academics towards the concept of leadership, particularly in the context of the Queen Bee Syndrome. The study addresses the dynamics of female academics' appointment processes to leadership roles, perceived challenges, and attitudes towards gender-based leadership norms. Data were collected using a qualitative research method, focusing on 25 female academics in Erzincan province. The findings reveal various perspectives of the participants on the concept of leadership; they explore perceptions of leadership opportunities and challenges, attitudes towards gender-based leadership norms, and barriers encountered in leadership roles. In the context of the Queen Bee Syndrome, how female academics' perceptions of leadership positions are shaped has been identified as a significant focal point. Consequently, it has been observed that the leadership experiences of female academics provide important opportunities for gender equality at the institutional level.

Keywords: Female Academics, Leadership, Queen Bee Syndrome, Management

İÇİNDEKİLER

KADIN AKADEMİSYENLERİN YÖNETİCİLİK KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KRALIÇE ARI SENDROMU BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yönetim Tanımı.....	9
1.2. Liderlik Kavramı	10
1.2.1. Liderlik Türleri.....	10
1.3. Kadın Yöneticiler	13
1.4. Kadın Yöneticilerin Dünya’da ve Türkiye’de Oranı	14
1.5. Akademisyenlik	16
1.6. Kadın Akademisyenler	17
1.7. Kadın Akademisyenlerin Yöneticiliği	18

1.8. Kraliçe Arı Sendromu (KAS).....	19
1.8.1. Kraliçe Arı Sendromunun Tanımı	20
1.8.2. Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Araştırmalar	21
1.8.3. Kraliçe Arı Sendromunun Etkileri ve Sonuçları	22
1.9. Kadınların Yönetici Olmasının Önündeki Engeller	23
1.9.1. Açık ve Gizli Ayrımcılık Teorisi	23
1.9.2. Toplumsal Engeller Teorisi.....	24
1.9.3. Kadınların Sosyalleşmesi Teorisi	25
1.9.4. Örgütsel Nedenler	26
1.9.5. Cam Tavan Sendromu.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli (Deseni).....	32
2.2. Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu	32
2.3. Veri Toplama Araçları.....	32
2.4. Verilerin Analizi	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Demografik Bilgiler.....	34
3.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	35
3.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	35
3.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	37
3.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	39
3.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	41
3.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	42

3.2.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	43
3.2.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	45
3.2.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	47
3.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma	50
4.2. Sonuç	52
4.3. Öneriler	54
KAYNAKÇA.....	56
ÖZGEÇMİŞ	60

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Üst Yönetici Kadrosunda Yer Alan Kadınların Oranları	16
Tablo 1.2: Üniversitelerdeki Kadın Akademisyenlerin Oranı	18
Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	34
Tablo 3.2: Katılımcıların Yöneticilik Kavramına İlişkin Düşünceleri	36
Tablo 3.3: Katılımcıların Yönetici Olmayı Düşünme Durumları ve Nedenleri	37
Tablo 3.4: Kadınların Yönetici Kademesinde Olmasına İlişkin Görüşler.....	39
Tablo 3.5: Kadın Çalışma Arkadaşlarını Yönetici Olmalarını Destekleme Durumları.	41
Tablo 3.6: Kadın Çalışma Arkadaşlarının Katılımcıyı Yönetici Olma Konusunda Destekleme Durumları.....	42
Tablo 3.7: Kadın Yöneticiyle mi Yoksa Erkek Yöneticiyle mi Çalışmanın Kolay Olduğuna İlişkin Görüşler	44
Tablo 3.8: Katılımcıların Kadın Olarak Yönetici Olma Süreciyle İlgili Düşünceleri ...	45
Tablo 3.9: Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar ve Engeller	47
Tablo 3.10: Kadınların Yönetici Olma Sürecindeki Deneyimlerine İlişkin Bulgular ...	48

KISALTMALAR

ABD : Ana Bilim Dalı

BAP : Bilimsel Araştırma Projeleri

KAS : Kraliçe Arı Sendromu

Bknz : Bakınız

EBYÜ : Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

TDK : Türk Dil Kurumu

YÖK : Yükseköğretim Kurumu

GİRİŞ

Çalışma olgusu, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana varlığını sürdürmektedir. Tarihsel süreçte kadınlar, köle veya çırak rolleriyle işgücüne dahil olmuşlardır. Ancak, kadının günümüz anlamındaki iş yaşamına entegre oluşu, 18. yüzyılın sonlarına denk gelmektedir. Sanayi Devrimi'nin etkisiyle ortaya çıkan yeni üretici örgütlenme biçimleri ve düşük ücretli emeğin sistematik olarak kullanılması, kadınların işgücüne katılım sürecinde belirleyici role sahip olmuştur. Değişen üretim koşulları, kadınların yalnızca tarım sektöründe değil, hizmet sektöründe de istihdam edilmelerini sağlamıştır. Bu süreçte, vasıflı işgücüne yeterince ihtiyaç duyulmayan fabrikalarda çalışan kadınlar, aile içi ücretsiz emek alanından sistematik olarak ayrılmıştır. Buna rağmen, vasıfsız kadın emeği hâlâ olumsuz çalışma koşullarında değerlendirilmekte, uzun çalışma saatlerine maruz bırakılmakta ve erkek emeğinin düşük ücretli bir alternatifi olarak algılanmaktadır.

Kadınların iş gücündeki varlığı ve üstlendikleri pozisyonlar giderek artmaktadır. Toplumun farklı alanlarında aktif rol almaya çalışan kadınlar, geleneksel olarak kendilerine atfedilen eş ve anne rollerinin ötesine geçerek iş yaşamında yer almakta ve yönetici pozisyonlarına ulaşma çabası göstermektedirler. Bu durum hem bireysel gelişimlerine hem de toplumsal kalkınmaya önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak, yönetim kademelerinde kadınların yetersiz temsil edilmesi ve üst düzey yönetim pozisyonlarında daha az yer almaları Türkiye açısından hâlâ geçerliliğini koruyan bir sorundur.

Cumhuriyetin ilan edildiği 1923 yılından itibaren başlatılan değişim ve kalkınma süreci, gerçekleştirilen inkılaplarla pekiştirilmeye çalışılmıştır. Ancak, çalışma hayatında ve yönetim pozisyonlarında beklenen düzeyde bir eşit dağılım sağlanamamıştır (Çelikten, 2018). Toplumsal bakış açısına göre, erkekler yönetici ve idare edici olarak daha baskın roller üstlenirken, kadınlar daha çok toparlayıcı ve birleştirici, yani geleneksel olarak anaç rollerle ilişkilendirilmektedir. Bu durum, erkeklerin görevde yükselme ve kariyer basamaklarında daha etkili olmalarının beklendiği yönünde bir algıya yol açmaktadır. Kadınlar ise, bu yaygın algı sebebiyle bazen doğrudan gözlemlenebilir, bazen ise fark edilmesi zor olan engellerle karşılaşmaktadır.

Günümüzde kadınlar, eğitim düzeylerini artırıp daha fazla deneyim kazanarak ve kendilerini çeşitli alanlarda geliştirerek yönetim kademelerinde daha yüksek pozisyonlara ulaşma arzusunu benimsemişlerdir. Ancak, geleneksel ve ataerkil yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkan cinsiyetçi yaklaşımlar, kadınların bu pozisyonlar için uygun olmadığı önyargısını pekiştirerek onların üst düzey yönetim rollerinde yeterince temsil edilmesini engellemektedir

Modern toplumsal dönüşümler ve ekonomik iyileşmeler çerçevesinde kadınların işgücüne katılımı teşvik edilmektedir. Ancak, mevcut koşulların henüz istenilen düzeye ulaşmadığı gözlemlenmektedir. Kadınlar, ağırlıklı olarak emek yoğun ve geleneksel sektörlerde istihdam edilmekte olup; kalıp değerler, toplumsal yaklaşımlar ve kadının geleneksel rollerine bağlı olarak örgütsel yönetim süreçlerinde yükselme olanakları kısıtlanmakta veya zorlaştırılmaktadır.

Problem

Kadın akademisyenlerin liderlik rollerine yönelik algıları ve deneyimleri hem iş dünyasında hem de akademik ortamlarda önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır. Ancak, kadınların yöneticilik kavramına ilişkin görüşlerinin özellikle "Kraliçe Arı Sendromu" bağlamında incelenmesi, halen sınırlı bir araştırma alanını temsil etmektedir. Bu bağlamda, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına atanma sürecinde karşılaştıkları dinamikler, karşılaşılan zorluklar ve cinsiyet temelli liderlik normlarına karşı tutumları, daha fazla anlaşılması gereken karmaşık ve derin konular arasında yer almaktadır (Apaydın vd., 2021).

Kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına atanma sürecinde karşılaştıkları engellerin doğası ve etkileri tam olarak belirgin değildir. Literatürde, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları ayrımcılık ve önyargılar üzerine önemli çalışmalar bulunmasına rağmen, bu engellerin akademik ortamlarda nasıl tezahür ettiğine dair yeterli veri bulunmamaktadır.

Diğer yandan, Kraliçe Arı Sendromu bağlamında, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yönelik algıları da önemli bir araştırma alanını temsil etmektedir. Kraliçe Arı Sendromu, kadın liderlerin liderlik rollerine yükseldiklerinde deneyimledikleri özgün bir durumu ifade ederken, bu sendromun akademik ortamlarda nasıl tezahür ettiği ve

kadın akademisyenlerin liderlik potansiyelleri üzerindeki etkisi hala tam olarak anlaşılmamıştır.

Bununla birlikte, kadın akademisyenlerin liderlik rollerinde normlara nasıl bir tepki verdikleri ve bu normlarla başa çıkma stratejileri de araştırma konusunu daha da karmaşık hale getirmektedir. Son olarak, kadın akademisyenlerin liderlik deneyimlerinin kurumsal düzeyde yönetici olmak için fırsat eşitliği için nasıl bir imkân sunduğu da incelenmesi gereken önemli bir konudur. Kadın liderlerin, liderlik pozisyonlarında gösterdikleri başarılar ve bu başarıların kurum içi politikalara ve uygulamalara nasıl yansıdığı, fırsat eşitliği mücadelesinde önemli bir rol oynayabilmektedir.

Bu bağlamda, kadın akademisyenlerin liderlik rollerine yönelik algıları, deneyimleri ve bu deneyimlerin genel etkileri üzerine daha fazla araştırma yapılması hem akademik hem de pratik açıdan büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini daha iyi anlamamıza ve fırsat eşitliği mücadelesinde daha etkili politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Ana Araştırma Sorusu

Bu bağlamda, bu araştırmanın ana sorusu şu şekildedir:

"Kadın akademisyenlerin yöneticilik kavramına yönelik görüşleri, özellikle Kraliçe Arı Sendromu bağlamında incelendiğinde, liderlik rollerine atanma süreçlerindeki yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklara karşı kadın akademisyenlerin tutumları nasıl şekillenmektedir?"

Alt Problemler

- 1) Yöneticilik hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 2) Yönetici olmayı düşünüyor musunuz? Neden?
- 3) Kadınların yönetici kademesinde olması hakkında ne düşünüyorsunuz? Neden?
- 4) Kadın çalışma arkadaşlarınızı yönetici olmaları konusunda destekler misiniz?
- 5) Kadın çalışma arkadaşlarınız sizi yönetici olma konusunda destekler mi?
- 6) Kadın yöneticiyle mi yoksa erkek yöneticiyle mi çalışmak kolaydır?

7) Bir kadın olarak yönetici olma süreciyle ilgili görüşleriniz nelerdir?

8) Size göre kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve engeller nelerdir?

9) Sizce kadınların yönetici olma sürecinde yaşadıkları deneyimlerin çeşitliliğini ve bu deneyimlerin genel eğilimlerini nasıl belirtirsiniz?

Bu alt problemler, ana sorunun çözülmesine yönelik daha spesifik odak noktaları belirleyerek araştırmamızın derinlemesine bir analizini sağlayacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kadın akademisyenlerin yöneticilik kavramına yönelik görüşlerini, özellikle Kraliçe Arı Sendromu bağlamında derinlemesine incelemektir. Bu bağlamda, araştırma, kadın akademisyenlerin liderlik rollerine atanma süreçlerindeki dinamikleri, algılanan zorlukları ve cinsiyet temelli liderlik normlarına karşı tutumlarını anlamayı amaçlamaktadır.

Birincil amaç, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına atanma süreçlerinde karşılaştıkları engelleri ve bu engellerin etkilerini belirlemektir. Bu çerçevede, atama süreçlerindeki cinsiyet temelli önyargıların ve stereotiplerin nasıl tezahür ettiğini ve kadın akademisyenlerin liderlik potansiyellerini nasıl etkilediğini anlamak önemlidir.

İkincil olarak, araştırma, Kraliçe Arı Sendromu bağlamında kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yönelik algılarını inceler. Bu bağlamda, kadın liderlerin liderlik rollerine yükseldiklerinde deneyimledikleri özgün zorluklar ve bu zorlukların liderlik potansiyelleri üzerindeki etkileri üzerine bir anlayış geliştirmek amaçlanmaktadır.

Üçüncü olarak, araştırma, kadın akademisyenlerin liderlik rollerindeki cinsiyet temelli normlara karşı tutumlarını ve bu normlarla başa çıkma stratejilerini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, kadın liderlerin liderlik tarzlarını ve davranışlarını cinsiyet temelli normlara uygun olarak nasıl ayarladıkları ve bu uyumun liderlik performansları üzerindeki etkisi üzerine bir anlayış geliştirmek önemlidir.

Son olarak, araştırma, kadın akademisyenlerin liderlik deneyimlerinin kurumsal düzeyde cinsiyet eşitliği için nasıl bir fırsat sunduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu

bağlamda, kadın liderlerin liderlik pozisyonlarında gösterdikleri başarıların ve bu başarıların kurum içi politikalara ve uygulamalara nasıl yansıdığının anlaşılması, cinsiyet eşitliği mücadelesine katkı sağlayabilmektedir.

Bu amaçlar doğrultusunda, araştırma, kadın akademisyenlerin liderlik rollerine yönelik algılarını, deneyimlerini ve bu deneyimlerin genel etkilerini derinlemesine inceleyerek, cinsiyet eşitliği mücadelesine yeni bir perspektif sunmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, araştırma sonuçları hem akademik hem de pratik açıdan kadın liderlerin liderlik potansiyellerini daha iyi anlamamıza ve cinsiyet eşitliği için daha etkili politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkıda bulunabilmektedir.

Araştırmanın Önemi

Kadın akademisyenlerin yöneticilik kavramına ilişkin görüşlerinin ve deneyimlerinin incelenmesi hem akademik hem de pratik açıdan büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın önemi, çeşitli açılardan ele alınabilmektedir ve kadın liderliğinin iş dünyasındaki ve akademik ortamlardaki önemiyle yakından ilişkilidir (Bingöl & Gündoğdu, 2020, s. 11).

Öncelikle, kadınların liderlik rollerine atanma süreçlerinde karşılaştıkları engellerin ve bu engellerin etkilerinin anlaşılması, cinsiyet eşitliği mücadelesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Kadın liderlerin liderlik pozisyonlarına yükselme süreçlerindeki zorluklar ve bu zorlukların liderlik potansiyelleri üzerindeki etkileri, cinsiyet eşitliğine yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesi için önemli bir kılavuz sağlayabilmektedir (Yılmaz vd., 2021, s. 98).

İkinci olarak, Kraliçe Arı Sendromu bağlamında kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yönelik algılarının incelenmesi, kadın liderlerin iş dünyasında veya akademik ortamlarda deneyimledikleri özgün zorlukların anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu sendromun etkilerinin derinlemesine anlaşılması, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini geliştirmek ve liderlik rollerinde daha başarılı olmalarını desteklemek için alınacak önlemlerin belirlenmesine yardımcı olabilmektedir (Demir, 2020).

Üçüncü olarak, kadın akademisyenlerin liderlik rollerindeki cinsiyet temelli normlara karşı tutumlarının ve bu normlarla başa çıkma stratejilerinin incelenmesi, liderlik literatüründe ve uygulamalarında önemli bir açığı doldurabilmektedir. Bu

bağlamda, kadın liderlerin liderlik tarzlarını ve davranışlarını cinsiyet temelli normlara uygun olarak nasıl ayarladıklarını anlamak, cinsiyet eşitliği mücadelesine yeni bir bakış açısı sunabilmektedir (Yılmaz vd., 2021, s. 99).

Son olarak, kadın akademisyenlerin liderlik deneyimlerinin kurumsal düzeyde cinsiyet eşitliği için nasıl bir fırsat sunduğunun anlaşılması, kurumsal politika ve uygulamaların geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Kadın liderlerin liderlik pozisyonlarında gösterdikleri başarıların ve bu başarıların kurum içi politikalara ve uygulamalara nasıl yansıdığının belirlenmesi, cinsiyet eşitliği mücadelesine katkı sağlayabilmektedir.

Tüm bu nedenlerle, kadın akademisyenlerin liderlik kavramına yönelik görüşlerinin ve deneyimlerinin derinlemesine incelenmesi hem akademik hem de pratik açıdan büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma sonuçları, cinsiyet eşitliği mücadelesine yeni bir perspektif sunabilmektedir ve kadın liderlerin liderlik potansiyellerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilmektedir.

Sınırlılıklar

- Bu araştırma, sadece Erzincan ilindeki 25 akademisyenle sınırlıdır.
- Katılımcı sayısının sınırlı olması nedeniyle elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır.
- Araştırmanın yalnızca kadın akademisyenler üzerinde odaklanması, erkek akademisyenlerin deneyimlerini dışlamıştır.

Varsayımlar

- Araştırmada kullanılan örneklemin, genel popülasyonu temsil ettiği varsayılmıştır.
- Katılımcıların verdiği cevapların doğru ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemdeki sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerin, katılımcıların görüşlerini etkilediği varsayılmıştır.

Tanımlar

• **Kadın Akademisyenler:** Üniversitelerde akademik pozisyonlarda çalışan ve genellikle eğitim, araştırma ve yönetim alanlarında faaliyet gösteren kadın profesyonellerdir (Özkan, 2020).

• **Yöneticilik:** Organizasyonel hedefleri belirleyen, kaynakları yöneten, personeli yönlendiren ve organizasyonun başarısını sağlamak için stratejik kararlar alan bir liderlik pozisyonudur (Karatepe & Arıbaş, 2015, s. 7).

• **Kraliçe Arı Sendromu (KAS):** Kraliçe arının kovanın merkezinde yer alması ve diğer arıların etrafında dönmeleri gibi, bazı kadın liderlerin rekabetçi veya tehdit edici bir ortamda diğer kadınları yönetme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Er ve Adıgüzel, 2015).

• **Cinsiyet Temelli Liderlik Normları:** Toplumda cinsiyete dayalı olarak belirlenen ve liderlikle ilişkilendirilen belirli davranış ve özelliklerdir. Erkeklerin liderlik pozisyonlarında daha fazla kabul edildiği, güçlü, kararlı ve otoriter olmaları beklenirken, kadın liderlerden daha empatik, işbirlikçi ve duygusal olmaları beklenmektedir (Köse & İnce, 2022, s. 1717).

• **Algılanan Zorluklar:** Kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına atanma sürecinde karşılaştıkları veya hissettikleri güçlüklerdir. Bu zorluklar cinsiyet ayrımcılığı, iş-yaşam dengesi, güç dengesi ve imaj algısı gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Şarkaya & Çobanoğlu, 2020, s. 675).

• **Liderlik Roller:** Bir organizasyonda liderlik pozisyonunda olan kişilerin üstlendiği görevler ve sorumluluklardır. Liderlik rolleri, karar alma, yönlendirme, motivasyon sağlama, kaynak yönetimi ve kriz yönetimi gibi çeşitli alanlara odaklanabilmektedir (Narcıkara, 2018).

• **Atama Süreci:** Bir kişinin belirli bir pozisyona atanması sürecidir. Liderlik pozisyonlarına atanma süreci genellikle belirli bir kurumun politikalarına, kriterlerine ve işleyişine göre belirlenmektedir (Yanar & Akpınar, 2024, s. 507).

• **Nitelikli Görüşme:** Araştırmacının katılımcılarla yüz yüze veya sanal platformlarda yapılan detaylı ve yapılandırılmış bir görüşme sürecidir. Nitel

araştırmalarda katılımcıların deneyimlerini ve görüşlerini anlamak için sıkça kullanılmaktadır. (Mert, 2022).

- **İçerik Analizi:** Bir araştırmada toplanan metin verilerinin sistematik olarak incelenmesi ve temaların tanımlanmasıdır. İçerik analizi, araştırma sorularının cevaplanması ve verilerin yorumlanması için kullanılan bir yöntemdir (Ocak, 2021).

- **Kurumsal Cinsiyet Eşitliği:** Bir organizasyonda cinsiyete dayalı ayrımcılığın azaltılması ve kadınların erkeklerle eşit fırsatlara sahip olması hedefine yönelik politikalar, uygulamalar ve kültürel değişimlerdir. Kurumsal cinsiyet eşitliği, liderlik pozisyonlarında kadınların temsilinin artırılması da dahil olmak üzere çeşitli alanlarda teşvik edilmektedir (Alhas, 2021, s. 67).

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yönetim Tanımı

Modern iş dünyasında mesleklerin ve iş organizasyonlarının hiyerarşik yapısı, yöneticilerin önemini artırmıştır. 20. yüzyılın karmaşık organizasyonları, yönetim teorilerinin ve uygulamalarının geliştirilmesini gerektirmiş ve bu durum farklı dönemlerde çeşitli teorilerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yönetim bilimi üç ana dönemde ele alınabilir (Karşlı, 2004: 41).

Birinci dönem, Taylor'ın iş analizi ve formel örgüt yapısına dayalı klasik örgüt düşüncesi ile başlar. Bilimsel yönetim çalışmaları, işin verimliliğine odaklanır. Fayol, yönetimin unsurlarını planlama, organize etme, kadrolama, koordinasyon ve kontrol olarak sıralamıştır.

İkinci dönem, Hawthorne'un çalışmalarıyla başlayan insan ilişkileri yaklaşımını içerir. Bu yaklaşım, insan ilişkilerinin örgüt içindeki sorunları çözmede önemli olduğunu vurgular.

Üçüncü dönem, davranış bilimleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, resmi ve gayri resmi örgütsel yaklaşımları dengeleyerek ilk iki teoriyi sentezlemiş ve analizde modern davranışsal ve sosyal bilim yöntemlerini kullanmıştır. Yönetim teorilerinin incelenmesi, yönetim tanımının ortak bir çatı altında toplanamadığını göstermektedir. Bu nedenle, yönetim kavramının çeşitli bilim dallarına göre farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Kocaçınar, 2014: 1).

Örgütler açısından yönetim, örgütün amaçlarına paralel olarak tüm kaynakların ve insan gücünün etkin kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakları ve insan gücünü etkin ve verimli kullanan bir bilim

dalıdır. Diğer bir tanım ise yönetimi, örgütün tüm kaynaklarının planlanması, koordinasyonu ve düzenlenmesi olarak ifade etmektedir (Tunay, 2019: 8). Bu tanıma göre yönetici, örgütün kaynaklarını kullanan ve bu eylemleri örgütün amaçlarına ulaşmak için uygulayan kişidir (Turan, 2005).

1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik, tarih boyunca insanlığın ilgisini çeken bir konu olmuştur. Eski çağlarda liderlik, hükmetme ve iktidar ile özdeşleştirilmiş; büyük hükümdarlara atfedilen bir özellik olarak görülmüştür. Bu nedenle, liderlik kavramı genellikle tarihteki büyük kişilikler ile ilişkilendirilir. İlk çağlarda askeri bir özellik olarak algılanan liderlik, günümüzde daha sivil bir nitelik kazanmıştır.

Modern çağın liderleri, toplulukları peşlerinden sürükleyen, örgütlere yön veren ve organizasyonları başarıyla yöneten kişiler olarak karşımıza çıkar. Örgütsel bağlamda ise liderlik, örgütün tüm kaynaklarını, örgütün hedeflerine ulaşmak için planlı, sistemli ve verimli bir şekilde organize eden bireyler olarak evrilmiştir.

Literatürdeki pek çok tanıma göre, liderlik, örgüt içindeki bireylerin davranışları üzerinde bilinçli ve isteyerek etki sağlama kapasitesinin, örgütteki kişiler ve ilişkiler üzerinde yön verici bir rol oynayarak, bu unsurların entegre çalışmasını mümkün kılan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2018).

1.2.1. Liderlik Türleri

1.2.1.1. Otoriter (Otokratik) Liderlik

Liderlik kavramının ilk tartışıldığı dönemlerde, geleneksel yaklaşımlar içerisinde en temel model olarak otokratik liderlik öne çıkmıştır. İsminden de anlaşılacağı üzere, bu liderlik biçimi; liderin merkezi bir kontrol ve yön belirleme rolünü üstlenmesi, kararları tek başına alması ve yetkinin belirli bir merkezde toplanması gibi özelliklerle tanımlanmaktadır.

Otoriter liderlik yaklaşımında, yönetici tüm karar alma süreçlerini merkezi bir biçimde yürütmekte, direktiflerle süreci yönlendirmekte ve astların katılımına sınırlı imkan tanımaktadır. Bu model, kriz veya acil durumlarda hızlı müdahale ve belirgin bir yönlendirme sağlamayı amaçlamakta; ancak uygulama düzeyinde, ekip üyelerinin motivasyon ve yaratıcılık potansiyelinde düşüşe yol açabileceği gözlemlenmektedir.

Otoriter liderlik modelinde, karar alma ve uygulama yetkileri tamamen merkezi bir liderde toplanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler, örgüt çalışanlarına doğrudan direktifler vererek ve yaptıkları hataları öne çıkarıp eleştirerek işleyişin istenilen düzende sürdürülmesini sağlamaya çalışırlar (Saruhan ve Yıldız, 2009: 247).

Bu liderlik yaklaşımının en belirgin olumsuz yönü, örgüt üyelerini karar alma süreçlerinden dışlayarak, onları yalnızca yönetim mekanizmasına bağımlı kılma eğilimidir. Böyle bir bağımlılık, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyerek örgüte olan bağların hızla zayıflamasına yol açmaktadır. Ayrıca, otokratik liderlik modeli, sonuçlara odaklanma ve astlardan yüksek düzeyde itaat beklentisi içerisinde olmasıyla öne çıkmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 121-122).

Bu yönetsel liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticiler, bürokrasiye ve kurumsal resmiyete büyük önem vererek, bu özellikleri kendi otoritelerini pekiştirmek amacıyla kullanmaktadır. Ayrıca, toplumsal yapıların daha geleneksel örüntüler gösterdiği dönemlerde, yaş, deneyim ve güç unsurlarının karar alma süreçlerinde belirleyici olduğu otokratik liderlik modeli ön plana çıkmaktadır (Şimşek vd, 2003: 182).

1.2.1.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokratik liderlik, karar alma süreçlerinin ekip üyeleriyle ortaklaşa yürütülmesi ve onların görüş, öneri ile geribildirimlerine önem verilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışan bağlılığı ve motivasyonunu artırmakla birlikte, karar verme süreçlerinin daha uzun sürmesine yol açabilmektedir. Bunun yanı sıra, ekip içi etkileşim ile inovasyonu teşvik etmesi sebebiyle demokratik liderlik, özellikle belirsiz ve yenilikçi ortamların gerektirdiği durumlarda tercih edilmektedir.

Demokratik örgüt liderliği, otokratik liderlik yaklaşımının tam tersini temsil etmektedir. Bu modelde, lider, kurumla ilgili kararlarda örgüt üyelerinin görüşlerini temin etmeye ve onların önerilerini dikkate almaya özen gösterir; üyelerin sürece aktif olarak katılımını destekler. Yönetim süreci, iş birliği, yapıcı eleştiri ve pozitif iletişim temelli yöntemlerle yürütülürken, en belirgin özelliği örgüt içindeki işlerin bireylere bağımlılıktan ziyade, sistematik ve işlevsel süreçler çerçevesinde gerçekleştirilmesine olanak tanımasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Bu yönetim ve liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticiler, örgüt üyeleri tarafından genellikle olumlu bir şekilde karşılanmaktadır. Ancak bu modelin belirgin

dezavantajı, liderin zaman zaman yeterince fark edilmemesi ya da etkin rolünün göz ardı edilmesidir. Burada amaç, liderin örgüt içindeki varlığının aşırı özgür bırakılarak kaybolması ya da otokratik yaklaşımların aksine sürekli baskı uygulanarak çalışanların yıpranmasının önüne geçilmesidir (Eren, 2001: 455).

1.2.1.3. Karizmatik (Vizyoner) Liderlik

Karizmatik liderlik türünde, liderin kendine has çekiciliği ve etkileyici duruşu, takipçilerin duygusal bağlılığını güçlendirmektedir. Buna karşın, vizyoner liderlik, geleceğe ilişkin açık ve ilham verici bir vizyon ortaya koyarak, ekip üyelerinin ortak hedeflere yönelimini sağlamaktadır. Her iki yaklaşım da özellikle belirsizlik ve sürekli değişim dönemlerinde örgütün stratejik evrimine katkıda bulunan önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Yönetim alanında yapılan incelemelerde, liderin güvenilir bir imaj sergilemesi, hatta hayranlık uyandırması ve güçlü yönetim becerilerini ortaya koyması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, karizma, grup üyelerinin lider etrafında birleşmesini sağlayan ve ortak bir bakış açısı oluşturmayı destekleyen temel bir etkileşim biçimi olarak ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Karizmatik liderler, sahip oldukları belirgin kişisel çekicilik ve ilham verici duruşları sayesinde çevrelerine pozitif enerji yayıp, takipçilerini inandıkları değerler doğrultusunda motive eden bireyler olarak tanımlanır. Bu liderler, yüksek öz güvenleri, net vizyonları ve etkin yönetim becerilerine dayanan güçlerini, elde ettikleri yetki ve etki kapasitesiyle perçinler. Ayrıca, örgütün özellikle zorlu ve belirsiz dönemlerinde bu niteliklere sahip liderlerin ortaya çıkması, kurumsal dayanıklılık ve yenilenme süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249).

1.2.1.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderin açık bir vizyon sergilemesi, ilham verici davranışları ve kişisel etkililiğiyle takipçilerin yüksek performans, bağlılık ve yenilikçilik göstermesini hedefler. Bu yaklaşıma göre, lider yalnızca mevcut sisteme sadık kalarak değil, çalışanların bireysel ve mesleki gelişimini desteklemeye yönelik uygulamaları hayata geçirerek örgütsel dönüşümü kolaylaştırır. Bass (1990)'ın dönüşümcü liderlik kuramına göre, dönüşümcü liderler örgüt içindeki bireylerin ortak bir vizyon ve misyon etrafında birleşmesini destekleyerek pozitif bir motivasyon yaratırlar (Şahin vd.,2004) Bu

yaklaşım, örgüt üyelerinin kişisel çıkarlarını ikinci plana atıp, grup hedeflerine yönelik bağlılık ve ilgi düzeylerinin artmasına katkıda bulunur.

1.3. Kadın Yöneticiler

Ülkelerin nüfus yapılarına bakıldığında, toplam nüfusun yaklaşık yarısının kadınlardan oluştuğu görülürken, bu oranın iş hayatına tam olarak yansımadağı gözlemlenmektedir. Hem yerli hem de küresel düzeyde kadın çalışan sayısında sürekli bir artış söz konusu olsa da istenilen düzeye henüz ulaşılabilmiş değildir. Bu çalışma dengesizliğinin temelinde, ülkelerin kendi kültürel değerleri, tarihsel deneyimleri, toplumsal alışkanlıkları, yaşam biçimleri ve cinsiyet rollerine dair algı farklılıkları yatmaktadır. Bu etmenlerin bir araya gelmesi, kadınların iş yaşamındaki rol ve konumlarını sınırlayan engellerin varlığını ortaya koymaktadır. Öte yandan, kadınların işgücüne katılımındaki artışın büyük ölçüde alt kademelerle sınırlı kaldığı; üst yönetim pozisyonlarında ise erkek egemenliğinin belirgin olduğu tespit edilmektedir (Çelikten, 2018).

Kadın yöneticiliği konusu, 1970'li yılların başından itibaren tartışılmaya başlanmış ve bu tartışmaların ivmesiyle süreç hız kazanmıştır. Zaman içinde, çalışma hayatında cinsiyet rollerinin belirginleşmesi neticesinde konu, daha çok bu rollerin örgütsel yapıya nasıl yansıdığı ve dönüşüme uğradığı perspektifiyle ele alınmaya başlamıştır (Güneş, 2019). Bu bağlamda, örgütlerde bireylerin sahip olduğu cinsiyet farklılıklarının yarattığı çeşitlilik ile kadın ya da erkek olmanın iş performansına olan etkileri, kapsamlı araştırmaların temel odağı haline gelmiştir.

Tarihsel süreçte, yöneticilik kavramı sıklıkla "erkeksi" özelliklerle ilişkilendirilmiş; bu yaklaşımda liderin yönetme, komuta etme ve cezalandırma gibi güç odaklı işlevleri ön plana çıkarılmıştır (Yücedağ, 2017). Ancak son yıllarda, yönetim becerilerinin yalnızca erkeklere özgü olmadığı tartışmalı bir konu haline gelmiştir. Günümüz araştırmacıları, örgüt liderliği ve erkeklik algısına yönelik eleştirel yaklaşımlar geliştirerek, liderlik niteliklerinin cinsiyetten bağımsız olarak kişisel ve gelişimsel özellikler temelinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Eskiden, örgüt yöneticiliği esas olarak merkezi otoritenin hakimiyetinde, emir verme, cezalandırma ve ödüllendirme gibi mekanizmalarla özdeşleştirilmekteydi. Ancak,

zaman içerisinde bu otoriter yönetim anlayışı yerini giderek daha modern, katılımcı ve esnek yönetim yaklaşımlarına bırakmıştır (Okçuoğlu, 2015).

Van Der Boon (2003)'ün belirttiği üzere, kadınlara özgü birleştiricilik, toparlayıcılık, affedicilik ve destekleyicilik gibi doğal özellikler, günümüz liderlik tanımlarında öne çıkan nitelikler arasında yer almaktadır (Güneş, 2019). Bu özelliklerin, örgüt içerisinde bireylerin gönüllü bir şekilde bir araya gelmesini ve ortak bir lider çevresinde birleşmesini sağlayan güçlü sosyal bağlayıcı etkiler sunduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, kadınların hareketlerinin ve söylemlerinin sonuçlarını daha dikkatli değerlendirme kapasitesine sahip olduklarını, iletişim becerilerinin daha gelişmiş olduğunu ve duygusal empati yeteneklerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir (Tunalı, 2006). Bu nitelikler, kadınları liderlik rollerinde daha başarılı kılarken; erkeklerin ise, genellikle otorite figürü olarak örgütleri yalnızca yetki gücüyle bir arada tutmaya çalışmaları nedeniyle kurum barışını sağlama konusunda yetersiz kalmalarına yol açabilmektedir.

1.4. Kadın Yöneticilerin Dünya’da ve Türkiye’de Oranı

1970’li yıllara gelindiğinde, iş hayatında kadınların karşılaştığı sorunlar araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır. Bu dönemde yapılan araştırmalar, "Kadınlar yönetici olabilir mi?" sorusuna yanıt aramıştır. O yıllarda çalışma hayatı ve sosyal hayat iç içe geçmemiş olup, erkekler yönetici pozisyonlarında yer alırken, kadınlar genellikle "sekreter" veya "büro elemanı" gibi ikincil pozisyonlarda istihdam edilmiştir. 1970 sonrası dönem, "erkek ve kadın yöneticiler arasındaki farklılıkların davranışta fark yaratıp yaratmadığı" sorusunun cevabının aranmasına tanıklık etmiştir. Bu çalışmalar, kadın ve erkeklerin yönetim dallarında farklı tutum ve hareketlere sahip olup olmadığını açıklamaya çalışmıştır. 1980’lerden itibaren yapılan araştırmalar ise, "kadınlar neden üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelemiyor?" sorusu üzerine odaklanmıştır. Bu araştırmalar, üst yönetimde kadın azlığına dikkat çekmiş ve bu oranın artırılması için hangi önlemlerin ve çalışmaların yapılması gerektiğine dair fikirler öne sürmüştür (Bayrak ve Yücel, 2000).

20. yüzyıl, çalışma hayatında erkek egemenliğinin belirgin olduğu bir dönem olarak kabul edilmektedir. Türkiye’de ve dünyada nüfusun yarısını kadınlar oluşturmasına rağmen, bu durum ekonomik ve iş hayatındaki rol dağılımına tam olarak

yansımamıştır. Kuruluşların üst düzey yönetici kadrolarında erkeklerin baskın konumda olması, kadınların aile içindeki ücretsiz emeğe mahkûm edilmesi nedeniyle iş hayatına katılımlarının sınırlı kalmasına yol açmıştır. Bu durum, kadınların kariyer gelişimlerini ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarını önemli ölçüde engellemiştir. Demografik yapı, çalışma hayatı kalitesi, sosyal ekonomik dinamikler ile teknik ve yasal altyapıda yaşanan yenilikler, üst düzey yöneticilerin bakış açılarını kademeli olarak değiştiren önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak, kadınların yönetici pozisyonlarındaki istihdamı, gecikmeli de olsa artış göstermiştir. Ancak, bu artışın temelinde büyük ölçüde sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi gelişmelerin etkili olduğu gözlemlenmektedir. Bu çerçevede, kadınların üst düzey liderlik kademelerine entegrasyonu, sadece bireysel başarıların değil, aynı zamanda toplumsal dönüşümlerin ve kurumsal reformların da bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Aytaç, 1997).

Günümüzde, kadınlar yönetim pozisyonlarında erkeklerin gölgesinde kalmak yerine eşit bir statüye sahip olmayı ve karar alma süreçlerinde aktif rol üstlenmeyi hedeflemektedir. Ancak, yöneticilik kademelerinde kadınlara yönelik olumsuz tutumlar hâlâ sürmekte ve geleneksel inanç sistemleri kadınların ev, eş ve çocuk rollerini ön planda tutmasını savunmaktadır. Bu yaklaşım özellikle daha muhafazakâr ve geri kalmış topluluklarda daha belirgin olup, kadınların sosyal ve profesyonel yaşamda tam anlamıyla yer edinmelerini zorlaştırmakta, dolayısıyla onların üst düzey yönetici pozisyonlarına erişimini engellemektedir. Sonuç olarak, yöneticilik kademelerinde kadınların istihdam oranı artmış olsa da elde edilen bulgular bu ilerlemenin oldukça yavaş olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütlerde yerleşik, değişime direnç gösteren düşünce kalıpları, kadınların özgüvenini zedeleyerek kariyerlerinde yükselme olanaklarını sınırlamaktadır (Gona, 2021: 22).

Son yıllarda, kadınların işgücüne hızla ve yoğun bir şekilde katılımı, çalışma hayatında önemli bir dönüşüm meydana getirmiştir. Sanayi sektöründe işgücü profilini geleneksel olarak erkekler oluştururken, teknolojik gelişmelerle birlikte kadınlar önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Kadınlar, yeni mesleklerde eğitim ve uygun becerilerle yer almakta, ancak üst yönetici pozisyonlarında temsil oranları hala arzu edilen seviyede

değildir. Farklı ülkelerde yönetici pozisyonlarına katılım oranları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Tablo 1.1: Üst Yönetici Kadrosunda Yer Alan Kadınların Oranları

Ülke	Kadın Oranı (%)	Yıl
Türkiye	19,6	2021
ABD	29	2021
Almanya	34	2021
İsveç	40	2021
Norveç	42	2021
Finlandiya	43	2021
Dünya Ortalama	25	2021

Kaynak: Gona, 2021

1960'lardan bu yana, yönetim kademelerindeki kadın temsilde önemli bir artış gözlemlenmiş; kadınların sayısında iki katlık bir yükselişle yaklaşık 3 milyon kişiye ulaşılmıştır. Bununla birlikte, bu olumlu gelişmeye rağmen, kadın yöneticilerin büyük çoğunluğunun orta düzey pozisyonlarla sınırlı kaldığı tespit edilmektedir. Araştırmalara göre, kadınların yaklaşık %33'ü yönetici pozisyonlarına gelebilirken, mesleklerinin en üst noktasına ulaşanların oranı yalnızca %6 olup, genel olarak üst düzey yöneticiler arasında kadın payı %1 seviyesinde seyretmektedir.

Türkiye'de kadın yöneticilerin oranı oldukça düşüktür. 2023 yılı verilerine göre, Türkiye'deki işletmelerin yönetim kurullarında kadın üyelerin oranı %8,2'dir. Bu oran, dünya genelindeki kadın yöneticilerin oranının %20'den daha düşük olduğunu göstermektedir (www.capital.com.tr, 2023).

Bu durum, Türkiye'de kadınların iş hayatında eşitlik sağlama çabalarının yetersiz kaldığını ve bu konuda daha fazla çalışılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranının artırılması, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu veriler, kadınların yönetici pozisyonlarında ilerlemesinde hâlâ önemli engellerin bulunduğunu ve bu engellerin aşılması için daha fazla çalışılması gerektiğini göstermektedir.

1.5. Akademisyenlik

Akademisyenlik, üniversiteler ve diğer yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim faaliyetlerinde bulunan, araştırma yapan ve akademik çalışmalar yürüten bir meslek grubudur. Akademisyenler, bilgi üretmek, öğrencilere aktarmak ve kendi

alanlarında uzmanlaşmak için çalışırlar. Akademik kariyer, araştırma, öğretim, makale yazma, seminer ve konferanslara katılma gibi çeşitli aktiviteleri içerir (Aydın, 2020).

Akademisyen olmak için izlenmesi gereken adımlar şunlardır:

1) **Lisans Eğitimi:** İlk olarak, ilgili bir alanda lisans derecesi alınmalıdır. Bu, genellikle dört yıl süren bir üniversite eğitimidir (Yükseköğretim Kurulu, 2021).

2) **Yüksek Lisans Eğitimi:** Lisans eğitiminin ardından, aynı ya da ilgili bir alanda yüksek lisans (master) eğitimi alınmalıdır. Bu aşama, genellikle iki yıl sürer ve uzmanlık alanına daha derinlemesine odaklanma fırsatı sunar (Kaya, 2019).

3) **Doktora Eğitimi:** Yüksek lisans eğitiminin ardından doktora programına başlanır. Doktora eğitimi, genellikle üç ila yedi yıl süren yoğun bir araştırma sürecini içerir. Doktora tezi tamamlanarak savunulmalıdır (Karaca, 2018).

4) **Araştırma ve Yayın:** Doktora eğitimi sırasında ve sonrasında, akademik dergilerde makaleler yayımlamak, konferanslarda sunumlar yapmak önemlidir. Yayınlar, akademik kariyerin ilerlemesinde kritik bir rol oynar (Topaloğlu, 2020).

5) **Akademik Pozisyonlar:** Doktora sonrası, öğretim görevlisi, yardımcı doçent (Dr. Öğr. Üyesi), doçent ve profesör gibi çeşitli akademik pozisyonlarda görev alabilirsiniz. Bu pozisyonlar, deneyim ve yayın performansına bağlı olarak elde edilir (Erdoğan, 2017).

Akademik kariyer, sürekli öğrenme ve gelişim gerektirir. Yeni araştırmalar yapmak, projeler yürütmek, akademik topluluklarda aktif rol almak ve öğrencilere mentorluk yapmak önemlidir.

Son olarak akademik kariyer, disiplinli ve özverili bir çalışma gerektirir. Akademik dünyada başarılı olabilmek için ilgili alanda derin bilgi sahibi olmak, araştırma yapma becerisine sahip olmak ve bilimsel katkılar sunmak gereklidir.

1.6. Kadın Akademisyenler

Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde toplam 181.498 öğretim elemanı bulunmaktadır. Bu öğretim elemanlarının 97.291'i erkek, 84.207'si kadındır. Bu verilere göre, kadın akademisyenlerin oranı %46,4'e yükselmiş olup, bu oran Avrupa ve OECD ülkelerindeki %43 olan kadın akademisyen ortalamasının üstündedir (YÖK, 2023).

Akademide, kadın araştırma görevlileri ve kadın öğretim görevlisi sayısı erkekleri geride bırakmıştır. Toplam 42.350 araştırma görevlisinin 22.792'si (%53,8) ve 35.776 öğretim görevlisinin 18.444'ü (%51,6) kadındır (YÖK, 2023).

Türkiye'deki üniversitelerde kadın akademisyenler arasında 12.296 profesör, 9.947 doçent ve 20.728 doktor öğretim üyesi bulunmaktadır. Profesörlerin %34,3'ü, doçentlerin %41,8'i ve doktor öğretim üyelerinin %47,4'ü kadındır (YÖK, 2023).

Kadın akademisyenlerin en yüksek oranda bulunduğu alan, Sağlık Bilimleri olup, Doğa Bilimleri, Matematik ve İstatistik programlarına olan ilgilerindeki artış dikkat çekmektedir. Sağlık Bilimleri alanında görev yapan kadın akademisyenlerin sayısı, erkekleri geride bırakarak, bu alandaki kadın oranı %53'e yükselmiştir (YÖK, 2023). Doğa Bilimleri, Matematik ve İstatistik programlarında 8.345 (%48,2), Mühendislik, İmalat ve İnşaat programlarında 9.177 (%35,2) ve Bilişim ve İletişim Teknolojileri programlarında 1.125 (%31,3) kadın akademisyen görev yapmaktadır (YÖK, 2023).

Geçmişte daha çok erkeklerin tercih ettiği mühendislik alanında görev yapan kadın akademisyenlerin oranı, bu yıl itibarıyla %30'a yükselmiştir (YÖK, 2023).

Tablo 1.2: Üniversitelerdeki Kadın Akademisyenlerin Oranı

Kriterler	Toplam Sayı	Erkek Sayısı	Erkek Oranı (%)	Kadın Sayısı	Kadın Oranı (%)
Öğretim Elemanları	181.498	97.291	53,6	84.207	46,4
Araştırma Görevlileri	42.350	19.558	46,2	22.792	53,8
Öğretim Görevlileri	35.776	17.332	48,4	18.444	51,6
Dr. Öğretim Üyeleri	43.758	23.030	52,6	20.728	47,4
Doçentler	23.793	13.846	58,2	9.947	41,8
Profesörler	38821	26.525	65,7	12.296	34,3

Kaynak: YÖK, 2023

1.7. Kadın Akademisyenlerin Yöneticiliği

Türkiye'de 203 üniversitede toplam 394 kadın akademisyen dekan ve rektör olarak görev yapmaktadır. Bu sayı, kadın akademisyenlerin üst düzey yönetici pozisyonlarında yer alma oranlarının düşük olduğunu göstermektedir. Türkiye'deki kadın rektör sayısı 17 olup, Avrupa Üniversiteler Birliği'nin 48 üye ülkede kadın rektör oranı ortalaması olan %15'in altındadır (YÖK, 2023).

Kadın dekanların Türkiye'deki bölgesel dağılımına bakıldığında, Marmara bölgesi 129 kadın dekan ile en yüksek sayıya sahiptir. İç Anadolu bölgesinde 95, Ege bölgesinde 50, Akdeniz bölgesinde 38, Karadeniz bölgesinde 27, Doğu Anadolu bölgesinde 23 ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde ise 15 kadın dekan bulunmaktadır (YÖK, 2023). Bu veriler, bazı bölgelerde kadın dekan oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Avrupa Üniversiteler Birliği raporuna göre, 48 üye ülkede kadın rektör oranı ortalaması %15 olup, 20 ülkede hiç kadın rektör bulunmamaktadır. Bu durum, Türkiye'nin kadın rektör sayısı bakımından bazı Avrupa ülkeleri ile benzer durumda olduğunu, ancak genel oranın düşük kaldığını göstermektedir.

1.8. Kraliçe Arı Sendromu (KAS)

Kraliçe arı sendromu, liderlik pozisyonunda bulunan bireylerin, kendilerini diğerlerine üstün görmesi ve kontrolü sıkıca elinde tutma eğilimidir. Bu liderler genellikle işbirliği yerine emir-komuta yaklaşımını tercih etmektedir ve çevrelerindeki insanları manipüle etme eğilimindedirler. Ayrıca, kendi fikirlerini ve görüşlerini diğerlerinin önüne koyma ve itirazları bastırma eğilimindedirler (Mert, 2022).

Kraliçe arı sendromunun kökenleri, liderlik pozisyonundaki bireylerin kişisel özellikleri, deneyimleri ve çevresel etmenlerle ilişkilidir. Bu liderler genellikle güçlü bir rekabetçi doğaya sahip olabilmektedir ve liderlik pozisyonlarına yükselirken çeşitli zorluklarla karşılaşmış olabilmektedir. Ayrıca, organizasyon kültürü ve yapısal faktörler de kraliçe arı sendromunun ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir.

Kraliçe arı sendromunun organizasyonlar üzerinde çeşitli olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu sendromla ilişkilendirilen liderler genellikle çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını azaltabilmektedir. Ayrıca, yaratıcılığı ve inovasyonu engelleyebilmektedir ve organizasyon içinde olumsuz bir çalışma ortamı oluşturabilmektedir. Bu durum, çalışanların stres seviyelerini artırabilmektedir ve iş verimliliğini düşürebilmektedir.

Kraliçe arı sendromuyla başa çıkma stratejileri, organizasyonların liderlik gelişim programları ve yönetim pratiğinde değişiklikler yapmalarını içerebilmektedir. Örneğin, liderlik eğitimleri ve koçluk programları, liderlerin empati, işbirliği ve iletişim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, organizasyon kültüründe

değişiklikler yapmak ve açık iletişimi teşvik etmek, kraliçe arı sendromunun etkilerini azaltabilmektedir (Ocak, 2021).

Bu bağlamda, kraliçe arı sendromu, liderlikte gözlemlenen önemli bir konudur ve organizasyonlar üzerinde çeşitli olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Bu nedenle, liderlik konusundaki araştırmaların ve politikaların, kraliçe arı sendromunun etkilerini azaltmaya ve daha sağlıklı liderlik ortamları oluşturmaya odaklanması önemlidir. Bu amaçla, liderlikte çeşitliliğini teşvik etmek, açık iletişimi teşvik etmek ve işbirliği kültürünü güçlendirmek gibi stratejiler benimsenmelidir.

1.8.1. Kraliçe Arı Sendromunun Tanımı

Kraliçe arı sendromu, liderlik literatüründe sıkça tartışılan ve incelenen bir konudur. Bu sendrom, liderlik pozisyonunda bulunan bireylerin kendilerini diğerlerine üstün görmesi, kontrol arzusuyla hareket etmesi ve işbirliği yerine emir-komuta yaklaşımını tercih etmeleriyle karakterizedir. KAS, liderlik literatüründe "queen bee syndrome" olarak da adlandırılmaktadır ve genellikle organizasyonlarda gözlemlenen bir liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2020).

Bu sendromun temel özelliği, liderlik pozisyonunda bulunan bireylerin etrafındaki insanları kontrol altında tutma ve onların karar alma süreçlerine katılımını sınırlama eğilimidir. Kraliçe arı sendromuyla ilişkilendirilen liderler genellikle otoriter bir yaklaşım benimserler ve çevrelerindeki insanları manipüle etme eğilimindedirler. Bu liderler, kendilerini rakiplerinden üstün görmekte ve liderlik pozisyonlarını korumak için çeşitli manipülatif taktikler kullanabilmektedirler.

Kraliçe arı sendromunun temelinde yatan nedenler çeşitli olabilmektedir. Liderlik pozisyonundaki bireylerin kişisel özellikleri, deneyimleri ve çevresel etmenler, bu sendromun ortaya çıkmasında rol oynayabilmektedir. Örneğin, liderlik pozisyonuna yükselirken karşılaşılan zorluklar, liderlerde kontrol arzusu ve rekabetçilik duygusunu artırabilmektedir. Ayrıca, organizasyon kültürü ve yapısal faktörler de kraliçe arı sendromunun ortaya çıkmasını etkileyebilmektedir (Başaran & Nuroğlu, 2015, s. 154).

Kraliçe arı sendromu, organizasyonlar üzerinde çeşitli olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Bu sendromla ilişkilendirilen liderler genellikle çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını azaltabilmektedir. Ayrıca, yaratıcılığı ve inovasyonu engelleyebilmektedir ve organizasyon içinde olumsuz bir çalışma ortamı

oluşturabilmektedir. Bu durum, organizasyonların performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir ve uzun vadede sürdürülebilirliğini tehlikeye sokabilmektedir (Yaşbay Kobal, 2021).

Bu bağlamda kraliçe arı sendromu, liderlik literatüründe önemli bir konu olarak kabul edilmektedir ve organizasyonlar üzerinde çeşitli olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Bu nedenle, liderlik konusundaki araştırmaların ve politikaların, kraliçe arı sendromunun etkilerini azaltmaya ve daha sağlıklı liderlik ortamları oluşturmaya odaklanması önemlidir. Bu amaçla, liderlik eğitimleri, koçluk programları ve organizasyon kültüründe değişiklikler gibi stratejiler benimsenmelidir.

1.8.2. Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Araştırmalar

Kraliçe arı sendromu, liderlik ve cinsiyet rolleri üzerine yapılan araştırmaların önemli bir odak noktası olmuştur. Son yıllarda, bu sendromun nedenleri, etkileri ve başa çıkma stratejileri üzerine birçok çalışma yapılmıştır (Başaran & Nuroğlu, 2015, s. 154).

Akman ve Akman (2016), kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşlerini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumlarının kraliçe arı sendromu bağlamında nasıl şekillendiği ve kadın yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı olumlu görüşler sergilemedikleri ve bu durumun Kraliçe Arı sendromu ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kadın yöneticiler hakkında "kıskanç," "kaptisli," "ayrıntıcı," "kindar" ve "acımasız" gibi pejoratif ifadeler kullandıkları görülmüştür. Ayrıca, kadın yöneticilerin tecrübesiz ve otorite sağlayamadığı yönünde olumsuz yorumlar yapılmıştır.

Aksu ve Şahin (2022), kariyer yolunda erilleşme sorununu kraliçe arı sendromu bağlamında inceleyen bir teorik çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları zorlukların ve erilleşme baskısının kraliçe arı sendromu ile nasıl ilişkilendirildiği ve bu durumun kadınların kariyer gelişimine etkileri tartışılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin kariyer yolunda erilleşme sorununu yaşadıkları ve bu durumun Kraliçe Arı sendromu ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Apaydın ve diğerleri (2021), cam tavan engeli ve yılmazlık arasındaki ilişkiyi kadın öğretmenler üzerinde araştıran bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, kadın öğretmenlerin kariyerlerinde karşılaştıkları engellerin ve dirençlerin kraliçe arı

sendromu ile nasıl ilişkilendirildiği ve bu durumun kadınların liderlik potansiyellerine etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, cam tavan engellerinin kadın öğretmenlerin yılmazlık düzeylerinde anlamlı bir artışa yol açtığı tespit edilmiştir. Yani, kadın öğretmenlerin kariyer yükselme fırsatlarının sınırlanması, onların iş yerindeki yılmazlık hislerini artırmaktadır. Bu bulgular, cam tavan engellerinin kadın öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Ayrıca, bu tür engellerin kadın öğretmenlerin iş performansı ve genel iş tatmin düzeylerini düşürdüğüne dikkat çekilmektedir.

Bu örnek araştırmalar, kraliçe arı sendromunun liderlik ve cinsiyet rolleri üzerindeki karmaşık etkilerini anlamak için önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu araştırmaların bulguları, liderlik literatürüne ve uygulamalarına yönelik çeşitli öneriler sunmakta ve organizasyonların liderlik ortamlarını daha sağlıklı ve adil hale getirmek için çeşitli stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

1.8.3. Kraliçe Arı Sendromunun Etkileri ve Sonuçları

Kraliçe arı sendromunun organizasyonlar üzerindeki etkilerinden biri, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz yönde etkilemesidir. Kraliçe arı sendromuyla ilişkilendirilen liderler genellikle empati ve işbirliği eksikliği göstermektedir, bu da çalışanların motivasyonunu azaltabilmektedir ve iş yerindeki memnuniyetsizliği artırabilmektedir.

Bununla birlikte, kraliçe arı sendromu, organizasyonlardaki iletişimi ve işbirliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Liderlerin emir-komuta yaklaşımını benimsemesi ve çalışanların katılımını sınırlaması, ekip çalışmasını engelleyebilmektedir ve işbirliği kültürünü zayıflatabilmektedir. Bu durum, organizasyon içindeki iletişim eksikliğine ve çatışmaların artmasına neden olabilmektedir (Atay vd., 2022, s. 172).

Kraliçe arı sendromunun bir diğer etkisi, organizasyonlardaki yenilikçiliği ve inovasyonu engellemesidir. Liderlerin kendilerini diğerlerinden üstün görmesi ve alternatif fikirlere kapalı olmaları, organizasyonların yeni fikirlere ve değişime direnç göstermesine neden olabilmektedir. Bu durum, organizasyonların rekabet gücünü azaltabilmektedir ve uzun vadede sürdürülebilirliğini tehlikeye sokabilmektedir (Yılmaz vd., 2021, s. 98).

Kraliçe arı sendromunun sonuçlarından biri de çalışanların iş tatminsizliği ve istifaya eğilimi olabilmektedir. Liderlerin otoriter ve baskıcı bir liderlik tarzı benimsemesi, çalışanların iş yerinde mutsuz olmalarına ve uzun vadede organizasyondan ayrılmalarına neden olabilmektedir. Bu durum, organizasyonların işgücü devir oranlarını artırabilmektedir ve maliyetlerini yükseltebilmektedir.

1.9. Kadınların Yönetici Olmasının Önündeki Engeller

Günümüz yönetim anlayışında, güçlü yönetim becerilerinin cinsiyetten bağımsız olarak ön plana çıkarılması gerektiği savunulsa da pratik uygulamalarda bu söylemin aksine farklılıklar gözlemlenmektedir. Özellikle yönetim alanında kadınların temsil durumu, üst yönetim kademelerinde görev alma oranlarının erkeklere kıyasla nasıl belirlendiği ve bu farkın temelinde yatan dinamiklerin neler olduğu önemli araştırma konuları arasında yer almaktadır.

Mevcut çalışmalar, kadınların yönetim pozisyonlarındaki düşük oranının çok boyutlu sebeplere dayandığını ortaya koymaktadır. Buna, toplumsal cinsiyet rollerinin, kurumsal yapı ve kültürün, aile içi sorumlulukların ve terfi süreçlerine yansımış olan önyargıların katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır. Araştırmalar, ideal yönetim becerilerinin ön planda tutulması yönündeki söylemlerle, gerçekte oluşan uygulama arasındaki farkın, kadınların üst kademelere erişimini engelleyen ciddi yapısal ve toplumsal bariyerlerden kaynaklandığını göstermektedir.

1.9.1. Açık ve Gizli Ayrımcılık Teorisi

Açık ve Gizli Ayrımcılık Teorisi, ayrımcılığı iki temel boyutta ele alır. Bu yaklaşıma göre, ayrımcılık ya doğrudan gözlemlenebilen açık biçimde ya da dolaylı, örtülü olarak ortaya çıkar.

Açık Ayrımcılık, bireylerin cinsiyet, ırk, din veya benzeri özelliklerine bağlı olarak doğrudan ve net bir şekilde önyargıya maruz kalması şeklinde tanımlanır. Açık ayrımcılık, davranış ve tutumlarda belirgin olarak ortaya çıkar; örneğin işe alım süreçlerinde veya ödül dağılımlarında açıkça gözlemlenen ayrımcı yaklaşımlar söz konusudur. Bu tür uygulamalar, yasal ve toplumsal normların daima tartışmaya açtığı net örneklerdir.

Gizli Ayrımcılık, daha sinsi ve örtülü olarak işleyen, çoğu zaman bilinçdışı önyargılar veya kalıp yargılar temelinde ortaya çıkar. Gizli ayrımcılık, kurumsal uygulamalar, karar alma süreçleri ve sosyal normlar aracılığıyla nesnel hale gelebilir; ancak sonuç olarak eşitlik ilkesini zedeleyen yapısal engeller oluşturur. Bu tür ayrımcılık, açık ifadelere yer vermeden, toplumdaki yerleşik stereotiplerin ve önyargıların etkisiyle bireylerin değerlendirilmesinde rol oynar.

Bu teori, özellikle iş dünyası, eğitim ve sosyal yaşam gibi alanlarda fırsat eşitliği sorunlarını anlamak için kullanılır. Örneğin, örgütlerde kadınların üst yönetim kademelerine erişiminin düşük olması, hem açık hem de gizli ayrımcılık biçimlerinin kesişim noktasında değerlendirilebilir. Böylece, ayrımcılık yalnızca bireysel önyargılardan değil, aynı zamanda kurum ve toplum düzeyinde yerleşik normlardan da kaynaklanan bir sorun olarak vurgulanır.

Türkiye’de yapılan araştırmalar, kadın olmanın üst düzey yöneticilik görevlerini üstlenmede dezavantaj oluşturduğunu göstermektedir. Toplumun kadınlara yüklediği anne ve eş rolleri, kadınların iş performansında gerekli odaklanmayı sağlayamayacakları veya işi önceliklendiremeyecekleri inancını güçlendirirken, bu durum kadınların yönetici pozisyonlarına seçilmesinde belirgin ayrımcılık örnekleri olarak kendini göstermektedir. Ayrıca, kadınların yöneticilik rollerinde varlık göstermeleri sürecinde, yöneticilik kavramının erkeklerle özdeşleştirilmesi sonucu “bey” şeklinde hitap edilmesi gerektiğine dair bir beklenti ile de mücadele ettikleri vurgulanmaktadır (Ağaoğlu, 2018).

1.9.2. Toplumsal Engeller Teorisi

Toplumsal Engeller Teorisi, bireylerin veya grupların sosyal, kültürel, ekonomik ve politik alanlarda eşit fırsatlara ulaşmalarını engelleyen normatif ve yapısal faktörleri inceleyen bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, toplumda yerleşik olan kalıp yargılar, geleneksel cinsiyet rolleri, aile kurumunun dayattığı beklentiler ve örgütsel yapı gibi etmenler, özellikle kadınlar gibi belirli gruplara biçilen roller aracılığıyla onların mesleki gelişimlerini ve liderlik pozisyonlarına erişimlerini sınırlandırmaktadır.

Teori, bu tür engellerin kaçınılmaz ya da doğal sonuçlar olmadığını, aksine tarihsel ve toplumsal süreçlerle inşa edilmiş yapısal bariyerler olduğunu savunur. Eğitim, iş yaşamı, politika ve günlük yaşamda benimsenen normlar ile önyargılar, bireylerin yeteneklerini tam kapasiteyle ortaya koymalarını engelleyerek eşit fırsat ve adaletin

sağlanmasını güçleştirmektedir. Günümüzde liderlik anlayışı ve örgüt yapılarındaki değişim, örgüt liderliği kavramının daha dışil özellikler barındırdığını göstermektedir (Rosener, 1990:119, akt. Çelikten, 2018). Ancak, bu dönüşüm ne kadar olumlu bir perspektifle yorumlansa da, uygulamada hâlâ erkek egemen yönetim kalıplarının devam ettiği gözlemlenmektedir (Çelikten, 2018). Bu bağlamda, kadınların liderlik rollerini üstlenmeleri değil, toplumun onlardan beklediği rollere uygunluk esas alınır; toplumsal engeller teorisi ise bu tür kısıtlayıcı unsurların temel nedenlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

1.9.3. Kadınların Sosyalizasyonu Teorisi

Kadınların Sosyalizasyonu Teorisi, toplumsal kurumlar, aile yapısı, eğitim sistemi ve medya gibi sosyal çevrelerin etkisiyle kadınlara yönelik belirli norm, değer ve rol beklentilerini nasıl yeniden ürettiğini ve pekiştirdiğini inceleyen kuramsal bir yaklaşımdır. Bu teori kapsamında, bireyin ait olduğu toplumun örf, adet, gelenek ve mirasına uygun yaşam biçimini benimsemesi süreci, sosyalizasyon olarak tanımlanır (Beşirli, 2005). Buna göre, çocukluk döneminden itibaren kadınlara yüklenen roller ve davranış kalıpları, onların kimlik oluşumunda ve tutumlarının belirlenmesinde temel bir etken olarak öne çıkar. Örneğin, kadınlara empati, naziklik, bakım verme ve duygusallık gibi özelliklerin kazandırılması, onların liderlik, risk alma ve rekabet gibi niteliklerden yoksun oldukları yönündeki varsayımları destekleyebilir.

Kadınların sosyalizasyon süreçleri, toplum içindeki rollerine dair beklentilerin oluşmasına ve bu bağlamda iş hayatı ile liderlik pozisyonlarına erişimde karşılaşılan yapısal engellerin meydana gelmesine önemli ölçüde katkı sağlar. Bu durum, kadınların yönetici rollerinde düşük temsil oranları ve üst düzey pozisyonlara ulaşmada yaşadıkları zorlukların, yalnızca bireysel yetersizliklerden ziyade, çocukluk döneminden itibaren içselleştirilen normatif beklentiler ve kalıp yargıların bir yansıması olduğunu gösterir. Toplumun kadınları belirli yetiştirilme tarzlarıyla yönlendirmesi sonucunda, kadınlar kendi potansiyellerine dair inançlarını yitirebilmekte ve bu da onların başarılı bir yönetici olma kapasitesine sahip olduklarına dair öz güvenlerini kırmaktadır (Ağaoğlu, 2018). Ayrıca, bazı kadınların yöneticilik alanında hırs yetersizliği göstermeleri, kariyer planlamalarına yönelik tutum geliştirmemeleri ve toplumsal beklentilere itaat etme

eğilimlerinin, yönetici pozisyonlarına adım atmaktan kaçınmalarına neden olduğu ileri sürülmektedir (Erkol, 2015).

Sonuç olarak, kadınların sosyalizasyonu teorisi; bireylerin yaşamları boyunca maruz kaldıkları toplumsal beklenti, değer ve normların, onların kişisel potansiyellerini ve mesleki gelişim süreçlerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymayı hedefler. Bu perspektif, kadınların güç ve liderlik rollerine ulaşmadaki eşitsizliklerin, kişisel nitelik eksikliğinden ziyade, toplumsal ve kültürel yapıların yansımalarını gösterdiğini savunmaktadır.

1.9.4. Örgütsel Nedenler

Kadın yöneticilerin kariyer kısıtlamalarının bir diğer önemli etkisi de örgütsel faktörlerden kaynaklanan engellerdir. Bu faktörler aşağıda örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama başlıkları altında açıklanacaktır.

1.9.4.1. Örgüt Kültürü

Kadınların kariyer fırsatları, örgüt kültürüne özgü norm ve değerler doğrultusunda farklılaşmaktadır. Bazı kurumlar eşit şartları sağlarken, bazı ortamlarda kadınlar kabul görme konusunda yoğun çaba sarf etmek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda, hiyerarşik yapılar, prizmatik yönetim anlayışları ve katı liderlik tarzının hâkim olduğu erkek odaklı kurumlarda kadınların kariyer ilerlemesi önemli ölçüde zorlaşmaktadır. Öte yandan, kadınların kurum içindeki ilerlemelerini desteklemek ve olumlu bir örgüt kültürü inşa etmek amacıyla, insan odaklı, performans ve liyakat temelli, aynı zamanda cinsiyet eşitliği ilkelerine dayalı performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması gerekmektedir.

Erkek egemen kurumlarda görev yapan kadın yöneticiler, sabit rol beklentilerinin ötesine geçmeye çalıştıklarında, kurum tarafından belirli işlere uygun olmadıkları şeklinde algılanmakta ve bu durum hoşnutsuzluk yaratmaktadır. Bu tür ortamlar, erkek egoya dayalı, aşırı rekabetçi bir kültürü barındırmakta ve kadın yöneticilerin kendilerini kanıtlamalarına yeterli alan tanımamaktadır. Sonuç olarak, bu yapısal dinamikler kadınların kariyer ilerleyişinde görünmez bariyerler olarak tanımlanan "cam tavan" oluşumlarını artırmaya yol açmaktadır (Barutçugil, 43).

1.9.4.2. Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları, kadının kariyerini planlaması ve gerçekleştirmesini engelleyen önemli faktörlerden biridir. Kurumların politikaları, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik çeşitli fırsatlar sunabilme potansiyeline sahip olduğu gibi, aynı zamanda bu süreci kısıtlayan yapısal engelleri de barındırabilmektedir. Ayrıca, kadınlar kuruma kabul edildikten sonra, toplumda erken dönemden itibaren oluşmuş önyargıların etkisiyle, işe alım ve yerleştirme süreçlerinde belirli engellerle karşılaşmaktadırlar.

Yasal düzenlemeler ve toplumsal farkındalığın kadınlara yönelik ayrımcı uygulamaları azaltmış olduğu kanaatine rağmen, pratikte bu eşitsizlikler ve önyargılı davranış biçimleri devam etmektedir. Kadınların örgüt içindeki özgüven seviyeleri artmış olsa da, üst düzey yöneticiler tarafından kadınlara erkek çalışanlardan farklı kriterler ve beklentiler uygulanmaktadır. Örneğin, erkek çalışanlardan şehir dışına iş gezilerine katılım beklenirken, kadının aile durumunun varlığı ya da yokluğu bu beklentileri değiştirmeyeceği düşünülmekte ve dolayısıyla şehir dışı görevler ağırlıklı olarak erkeklere verilmektedir (Aytaç, 1997).

Kurum uygulamalarında, üst düzey yöneticilik pozisyonuna atanan bireylere yurt dışı eğitim imkanları sağlanırken, kadın yöneticilere yönelik benzer yatırımlar sınırlı tutulmaktadır. Üst düzey yönetici olarak değerlendirilen bir kadının ileride ailevi sorunlar yaşayacağı ve bu sorunları kendi başına çözeceğine dair varsayımlar, üst yönetim tarafından sıkça önyargı unsuru olarak kullanılmaktadır (Aytaç, 1997). Ayrıca, performans değerlendirme süreçlerinde cinsiyet temelli farklılıklar gözlemlenmektedir. Erkeğin benimsediği başarı, yetenek olarak yorumlanırken; benzer başarı gösteren kadınların başarısı şansa bağlı olarak nitelendirilmektedir. Benzer şekilde, başarısızlık durumunda erkeklerin şansı, kadınlarda ise beceriksizlik olarak algılanmaktadır. Buna bağlı olarak, gelecekte kadınların iş performanslarının düşük olacağı yönünde yaygın bir önyargı ortaya çıkmaktadır.

Kurumların ücret politikaları kapsamında kadınlara uygulanan farklı standartlar tespit edilmektedir. Hem Batılı ülkelerde hem de Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan karşılaştırmalar, kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına oranla sıklıkla daha düşük maaşlarla çalıştıklarını göstermektedir. Bu durum, kadınların toplumsal normlar çerçevesinde “kadın işi” olarak tanımlanan sektörlerde istihdam edilmeleriyle kısmen

açıklanabilmektedir. Ücret ayrımcılığı; aynı eğitim düzeyine ve iş kapsamına sahip kadın çalışanların, erkek meslektaşlarına göre daha düşük maaş alması olarak tanımlanırken, aynı zamanda işin içeriğine bağlı olmaksızın, ücret belirleme sürecinde kişinin cinsiyetinin etkili olması durumunu da ifade etmektedir (Çakır, 2008: 34).

Kadınların üst düzey pozisyonlara erişim yolu olarak değerlendirilen işle ilgili atama ve deneyim olanaklarından yeterince yararlanamamaları, yönetim kadrosuna hazırlanma süreçlerini zorlaştırmaktadır. Kurumlar genellikle bu pozisyonlar için erkek çalışanlara ve kendilerine yakın, tanıdıkları ya da güvendikleri kişilerden oluşan gruplara öncelik tanımaktadır. Bu biçimde, hem atama ve deneyim olanaklarına erişimde yaşanan eksiklik hem de ücretlendirme süreçlerindeki cinsiyete dayalı farklılıklar, kadınların kariyer gelişiminde önemli engeller olarak ortaya çıkmaktadır.

Yani kadınlara erkeklerden daha az ücret ödenmesinin nedeni işin doğası değil, sadece kadın olmalarıdır. Özellikle Sanayi Devrimi ile çocuklarla birlikte ucuz işgücü olarak görülen kadın işçiler, çeşitli kanun ve gerekli düzenlemelere rağmen hala erkeklerden daha düşük ücretlerle çalıştırılmaktadır.

1.9.4.3. Mentor Eksikliği

Mentor, danışmanlık, destekleyicilik, öğreticilik, koçluk, koruyuculuk ve rehberlik gibi çeşitli roller üstlenen bilgili ve güvenilir bir yol göstericidir. Mentorluk ise, bir organizasyonda deneyimli bireylerin daha az deneyimli olanlara rehberlik etmesi yoluyla kişisel ve mesleki gelişimi destekleyen birebir etkileşim sürecidir. Bu süreç, koçluk, rehberlik ve destek mekanizmalarıyla bireyin potansiyelini açığa çıkarmayı hedefler.

Mentorluk kavramının özelliklerini ölçmeye yönelik çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Burke, Kram ve Isabella'nın çalışmalarını referans alarak, mentorluk işlevlerini ya üç boyutlu (kariyer geliştirme, psiko-sosyal ve rol model işlevleri) ya da iki boyutlu (kariyer ve psiko-sosyal işlevler) olarak sınıflandırmıştır. İş yaşamında mentorluk ilişkilerinin, genel olarak tecrübeli yöneticiler ile kariyerine yeni başlayan genç çalışanlar arasında kurulduğu gözlemlenmektedir. Bu ilişki çerçevesinde mentorlar, deneyimsiz çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemek amacıyla değerli tavsiye, teknik ve yönetsel destek sunmaktadır (Karakaya, vd., 2020:29).

Burke ve McKeen'in belirttiğine göre, mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli bir yer tutarken, kadın yöneticilere duyulan ihtiyaç çok daha fazladır. Bu ilişki, yönetici pozisyonundaki kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları örgütsel ve bireysel engellerin aşılmasında etkin bir rol oynar. Mentorluk deneyimi yaşayan kadınların özgüvenlerinde ve yetkinlik düzeylerinde artış gözlemlenirken, kadın mentorların kadın çalışanlar için ideal rol modeller olabileceğine inanılmaktadır.

Kadın mentorlar, yalnızca ast kadınların mesleki gelişimine katkı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda mevcut kadın yöneticilerin üst kademelere geçiş süreçlerine de çift yönlü fayda sunar. Hem kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına terfi etmelerine hem de halihazırda yönetici konumunda olan kadınların daha üst pozisyonlara yükselmelerine destek olan bu ilişkiler, kariyer gelişiminde önemli bir araç olarak öne çıkar. Öte yandan, araştırmalar kadınların mentorluk ilişkisi kurma sürecinde çeşitli kısıtlamalarla karşılaşabileceğini ortaya koymaktadır. Kurumlarda yerleşik olan bilgiye erişim ağları, tokenizm, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, sosyalleşme pratikleri ve cinsiyet ilişkileri gibi yapıların etkisiyle erkek mentor bulmak güçleşmekte; bu durum, kadınların kendilerine uygun kadın akıl hocası veya mentor bulmalarını da zorlaştırmaktadır. Genel olarak, mentorluk hizmeti verebilecek nitelikli kadın yöneticilerin sayısının azlığı bu sorunu derinleştirmektedir.

Ayrıca, mentorluk ilişkisi beklenen faydanın ötesinde maliyetler de barındırabilmekte ve kadın ile erkek mentorlar arasındaki maliyet-fayda dengesi önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bu durum, kurumların etkili bir mentorluk sistemi kurmasını güçleştirirken, üst düzey yönetici pozisyonlarında kadın istihdamının düşük seyretmesi de hem mentorluk ilişkilerinin yaygınlaşmasını engellemekte hem de kadınların kariyer gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Karakaya, vd., 2020:29).

1.9.4.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama

Ağ oluşturma, belirli bir hedef veya amaca ulaşmak için çeşitlendirilmiş bağlantılar edinmeyi ifade eder. Kurum içindeki iletişim ağları sayesinde çalışanlar; yönetim stratejilerini, hangi tekliflerin değerlendirildiğini, hangi pozisyonların boş olduğunu, kimin bu görevlere başvurduğunu ve diğer önemli detayları öğrenir. Başarılı bir çalışan, hem kurum içinde hem de dışında yöneticilerin gözünde “siyasi ve toplumsal”

bir yaşam tarzı benimseyerek fayda sağlayabilir; bu durum da etkili bir ağa dahil olmayı gerektirir.

Kariyer gelişimi için sağlam bir ağ temeli oluşturmak büyük önem taşır. Bu bilincin farkında olan erkek çalışanlar, kariyerlerinde ilerlemek amacıyla genellikle ağlarından yararlanır. Oysa kadınlar, ağın gerçekçi olmayan duygusal unsurlar içerdiğini düşünerek bu fırsatlardan çekinebilirler. Ayrıca, bazı kurumlarda erkekler arasındaki iletişim daha farklı ve güçlü bir biçimde kurulurken, kadınlar erkeklerle iletişim kurmada yaşadığı güçlük nedeniyle bu yapının dışında kalabilir; bu durum, kurum ve şahsıyla ilgili kritik bilgi ve işlerden haberdar olamamalarına neden olur. Erkeklerin kendi aralarında oluşturdukları gayri resmi iş ilişkilerine bazen “yaşlı çocuk ağları” denir. Bu tür ağların birçok kurumda varlığını sürdürdüğü ve araştırmaların da kadınların bu yapılar dışında bırakıldığını gösterdiği bilinmektedir (Gona, 2021:56).

1.9.5. Cam Tavan Sendromu

Son zamanlarda, kadınların yönetim kademelerinde yükselmesi ve yönetimde eşit temsil edilememesi konusu giderek daha fazla tartışılmaktadır. Bu uzun süredir var olan sorunun temel nedenlerini ortaya koymaya yönelik araştırmalar, geçmişten bu yana süregelen engelleri de gözler önüne sermektedir. Araştırmalar sonucunda, 1986 yılında Hymowitz ve Schellardt tarafından geliştirilen bir kavram ortaya konmuştur. Bu kavrama göre, örgütler içinde kadınlar genellikle alt yönetim pozisyonlarında görev alırken; üst yönetim kademelerine geçme çabaları, görünürde belirgin olmayıp da ilerlemelerini engelleyen faktörlerle karşılaşmaktadırlar. Bu gizli bariyerlere ise “cam tavan sendromu” adı verilmektedir (Çelikten, 2018).

Cam tavan sendromunu ele alırken, önemli bir ayrımın yapılması gerekmektedir. Söz konusu engeller, yasalar, yönetmelikler ya da uygulamalar aracılığıyla açıkça belirlenmiş somut bariyerler değildir. Kaynağı net olarak ortaya konmamış, aslında teorik tartışmalara konu olan ancak kadınların terfi sürecinde karşılaştıkları ve kendilerine empoze edildiği engellerden söz edilir. Buna ek olarak, Morrison’a göre cam tavan sendromu, kadınların görevde yükselmelerinin önündeki görünmez bariyerlere işaret eder (Başak, 2009).

Cam tavan sendromu ele alındığında, bu kavramın temelini oluşturabilecek başka bir önemli unsur olan öğrenilmiş çaresizlik kavramı da dikkate alınmalıdır. Öğrenilmiş

Çaresizlik, bireyin belirli bir durum veya olay karşısında sürekli olarak karşılaştığı engeller sebebiyle çaba göstermeyi bırakıp pasifleşmesi durumunu ifade eder. Zamanla, birey yaşadığı bu sürekli engellenme deneyimini genelleyip, artık mevcut olmayan engelleri bile gerçek varlıklar gibi algılamaya başlar ve bunları kaçınılmaz bir durum olarak benimser.

Bu durum, özellikle kariyer veya sosyal hayatta ilerleme sağlamaya çalışan bireylerde, mevcut olmayan ama hissedilen bariyerlerin yaratabileceği olumsuz etkiyi açıkça ortaya koymaktadır. ğrenilmiş aresizlik, cam tavan sendromuyla birleştiğinde, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyen görünmez fakat derinlemesine içselleştirilmiş bir bariyer haline gelir.

Cam tavan sendromu, bireyin deneyimleri, toplumsal normlar ve yönetsel yapılar gibi çeşitli unsurların etkisi altında şekillenen, dolayısıyla çok boyutlu ele alınması gereken bir durumdur. Toplum ve kurumların statü beklentileri, ilişkiler ve temel inançları, sosyal hiyerarşilerin oluşumunda belirleyici rol oynar. Bu çerçevede, kadınların toplum içindeki aktif rollerine rağmen, toplumsal beklenti durumları teorisi ışığında, onların liderlik, hakimiyet ve iktidar kademelerine erişimleri kısıtlanmaktadır (Ridgeway, 2001).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli (Deseni)

Bu araştırma, nitel bir araştırma yönteminde olgubilim deseninde tasarlanmıştır. Olgubilim deseni, yaşanan bir olgu hakkında bilgi edinmek için olguyu deneyimleyen bireylerin görüşlerine başvurulmuş nitel araştırma yöntemi desendir (Çapar ve Ceylan, 2022). Bu yöntem, katılımcıların öznel deneyimlerini analiz ederek, olgunun temel yapısını ve ona atfedilen anlamları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi, araştırmaya katılan kişilerin mevcut durumla alakalı düşünceleri ve algılarına ilişkin olarak veriler elde etmek için kullanılan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 40).

2.2. Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu

Araştırma, Erzincan ilindeki Binali Yıldırım Üniversitesi bünyesinde çalışmakta olan 25 kadın akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu, araştırmanın odaklandığı kadın akademisyenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın genel evreni ise Erzincan ilindeki tüm kadın akademisyenleri kapsamaktadır. Katılımcı seçimi, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama süreci, nitel odak görüşmesi yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve görüşme formu kullanılarak yapılmıştır. Görüşme formu, katılımcılara yöneticilik kavramına ve Kraliçe Arı Sendromu'na ilişkin görüşlerini detaylı bir şekilde ifade etme fırsatı sunan önceden belirlenmiş sorular içermektedir.

2.4. Verilerin Analizi

Veri analizi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, görüşme verilerinin sistematik bir şekilde incelenmesini ve temaların çıkarılmasını sağlayarak, katılımcıların görüşlerinin derinlemesine anlaşılmasına imkân tanımaktadır. İçerik analizi, araştırma sorularının cevaplanması ve ne çıkan temaların belirlenmesi için kullanılacaktır (Yıldırım & şimşek, 2016).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgulara ve bulgulara dayalı olarak yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Demografik Bilgiler

Demografik özelliklere ilişkin tablo, araştırmanın katılımcı grubunu ve profillerini anlamamıza yardımcı olur.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
Yaş Aralığı		
30-35	5	20%
36-40	9	36%
41-45	7	28%
46-50	3	12%
51-55	1	4%
Medeni Durum		
Evli	17	68%
Bekar	8	32%
Eğitim Düzeyi		
Lisans	2	8%
Yüksek Lisans	15	60%
Doktora	8	32%
Çocuk Sahipliği		
Evet	15	60%
Hayır	10	40%

İlk olarak, katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, 30 ile 55 yaş arasında değişen bir dağılımın olduğu görülmektedir. En fazla katılımcı 36-40 yaş aralığındadır. Bu, araştırmaya katılanların genellikle orta yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

Medeni duruma ilişkin olarak, katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu belirlenmiştir (%68). Bekar olanların oranı ise %32'dir. Bu durum, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun evli olduğunu ve bunun da potansiyel olarak liderlik rollerine atanma sürecindeki deneyimlerini etkileyebileceğini düşündürmektedir.

Eğitim düzeyine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun yüksek lisans derecesine sahip olduğu (%60) ve doktora derecesine sahip olanların oranının da önemli ölçüde yüksek olduğu (%32) gözlemlenmektedir. Bu, araştırmanın katılımcılarının akademik alanda yüksek eğitim almış bireyler olduğunu göstermektedir, bu da liderlik pozisyonlarına atanma süreci üzerindeki algılarını ve deneyimlerini etkileyebilmektedir.

Son olarak, çocuk sahiplik durumuna bakıldığında, katılımcıların %60'ının çocuk sahibi olduğu ve %40'ının çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Bu, araştırma katılımcılarının çoğunluğunun aile sorumluluklarına sahip olduğunu ve bu durumun liderlik rollerine atanma sürecinde karşılaştıkları zorlukları etkileyebileceğini göstermektedir.

3.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, “1. Yöneticilik hakkında ne düşünüyorsunuz?, 2.Yönetici olmayı düşünüyor musunuz? Neden?, 3. Kadınların yönetici kademesinde olması hakkında ne düşünüyorsunuz? Neden?, 4. Kadın çalışma arkadaşlarınızı yönetici olmaları konusunda destekler misiniz?, 5. Kadın çalışma arkadaşlarınız sizi yönetici olma konusunda destekler mi?, 6. Kadın yöneticiyle mi yoksa erkek yöneticiyle mi çalışmak kolaydır?, 7. Bir kadın olarak yönetici olma süreciyle ilgili görüşleriniz nelerdir?, 8. Size göre kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve engeller nelerdir?, 9. Sizce kadınların yönetici olma sürecinde yaşadıkları deneyimlerin çeşitliliğini ve bu deneyimlerin genel eğilimlerini nasıl belirtirsiniz?” olmak üzere dokuz alt probleme bunlarla ilgili bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

3.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Yöneticilik hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2: Katılımcıların Yöneticilik Kavramına İlişkin Düşünceleri

Tema	Frekans	Yüzde
Liderlik fırsatları	12	48%
Liderlik zorlukları	6	24%
Liderlik beklentileri	5	20%
Diğer	2	8%

Tablo 3.2 incelendiğinde Liderlik fırsatlarına yönelik olarak, katılımcıların büyük çoğunluğunun liderlik kavramını birer fırsat olarak gördüğü görülmektedir. Bu, liderlik pozisyonlarının katılımcılar için kariyer gelişimi ve kişisel başarı açısından önemli birer adım olduğunu yansıtabilmektedir. Ancak, bazı katılımcılar liderlik fırsatlarını değil, liderlikle ilişkilendirilen zorlukları öne çıkarmıştır.

Liderlik zorluklarına dair bulgular, liderlik pozisyonlarının beraberinde getirdiği potansiyel engel ve zorlukları vurgulamaktadır. Bu, liderlik rolünün gerektirdiği sorumlulukların, baskıların ve karar alma süreçlerinin katılımcılar üzerindeki etkisine işaret etmektedir. Liderlik zorlukları, kadın akademisyenlerin liderlik rollerine atanma sürecinde karşılaştıkları potansiyel engelleri ve endişeleri yansıtabilmektedir. Bu konu hakkında akademisyenlere ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

K5: *"Liderlik fırsatları benim için kariyerimde ilerleme ve kişisel gelişim açısından büyük bir önem taşıyor. Yöneticilik pozisyonunda olmak, daha fazla sorumluluk almak ve ekibime liderlik etmek demek. Bu da benim profesyonel yeteneklerimi daha da geliştirecektir."*

K17: *"Hangi sektör-alan olursa olsun idare ve yürütme mekanizmasının sağlıklı işleyebilmesi için yöneticiliğin önemli olduğunu düşünüyorum. Yöneticiliği herkesin yapamayacağı, inisiyatif alabilen, liderlik özelliği olan, olay ve kişilere yansız yaklaşabilen, yansız düşünebilen gibi birçok özelliğe sahip bireylerin olması gerektiğini düşünüyorum."*

K8: *"Yönetimin kademesine göre karar alma ve karar verme süreçlerinde üst düzey öngörü, sorumluluk ve teknik yönetim bilgisine sahip olmak önemlidir."*

K13: *"Çok meşakkatli. Kalabalık bir ekiple çalışmak devamlı dinamik olmayı gerektirir. Sorun çözücü, analitik olunmalı. En büyük avantajı network sağlaması. Dezavantajı ise akademik yükselme için kriterleri tamamlamak bu süreçte çok zor."*

Liderlik beklentileri teması, liderlik rolünün katılımcılar tarafından nasıl algılandığına ve hangi beklentilerle ilişkilendirildiğine dair bir bakış sunmaktadır. Katılımcıların liderlik rolünden beklentileri, yönetim yetenekleri, etkileme gücü ve liderlik nitelikleri gibi faktörlerle ilişkilendirilebilmektedir. Bu beklentiler, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarını nasıl değerlendirdiğini ve bu rolleri üstlenme konusundaki isteklerini etkileyebilmektedir.

Diğer kategorisindeki bulgular ise belirli bir temaya veya kategoriye dâhil edilemeyen katılımcı görüşlerini yansıtabilmektedir. Bu, araştırmanın metodolojisine ve soru yapısına bağlı olarak çeşitli ve belirli bir tema altında sınıflandırılmayan cevapların bulunduğunu göstermektedir. Bu gibi durumlar, katılımcıların liderlik kavramına ilişkin çeşitlilik gösterdiğini ve bu konuda farklı bakış açılarına sahip olduklarını göstermektedir.

Bu bağlamda, bu bulgular, kadın akademisyenlerin liderlik kavramına yönelik çeşitli düşüncelerini ve algılarını ortaya koymaktadır. Liderlik fırsatlarına olan ilgi ve liderlik beklentileri, liderlik pozisyonlarını cazip kılan unsurlar olarak görülmekteyken, liderlik zorlukları da bu pozisyonları düşündürücü ve meydan okuyucu hale getirebilmektedir. Bu bulgular, kadın akademisyenlerin liderlik rollerine atanma sürecinde karşılaştıkları dinamikleri ve liderlik algılarını daha iyi anlamamıza yardımcı olabilmektedir.

3.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Yönetici olmayı düşünüyor musunuz? Neden?” sorusuna kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.3: Katılımcıların Yönetici Olmayı Düşünme Durumları ve Nedenleri

Tema	Frekans	Yüzde
Düşünüyor	15	60%
Düşünmüyor	10	40%

Tablo 3.3 incelendiğinde araştırmaya katılan kadın akademisyenlerin 15’i yönetici olmayı düşündüklerini, 10’unun ise düşünmedikleri görülmektedir. Yönetici olmayı düşünen akademisyenler, kariyer ilerlemesi, etkileme gücü ve kişisel gelişim gibi nedenlerden ötürü yöneticiliği düşündüklerini ifade etmişlerdir. Yönetici olmayı düşünen akademisyenlerin yöneticilik pozisyonunun kariyerlerinde yükselme fırsatları sunacağını,

sorumluluk bilinçlerinin gelişeceğini ve kendilerine etkileme gücü kazandıracağını düşünmektedirler. Bu konu hakkında akademisyenlere ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

K12: *"Yönetici olmayı düşünmüyorum çünkü mevcut rolümde oldukça mutluyum ve şu anki iş-yaşam dengemden memnunum. Liderlik pozisyonunun getireceği ek stres ve sorumluluklar, mevcut mutluluğumu olumsuz etkileyebilir."*

K16: *"Düşünüyorum. Ama klasik kadın gücü kadınlar her sektörde olmalı vs düşüncesi ile değil. Liderlik yapabileceğimi, olaylara kişilere nesnel yaklaşabileceğimi, çok yönlü gelişimi ve inovatif yaklaşımı desteklediğim için, duygu durumumu kontrol edebildiğim ve özel hayatımla iş hayatımı karıştırmadığım, duygularımı işime olumsuz yansıtmadığım için."*

K4: *"Bölüm Başkanlığı ve Dekan Yardımcılığı tecrübesi yaşamış birisi olarak; daha fazla ya da daha farklı bir yönetici pozisyonuna negatif bakıyorum. Bireysel akademik ve ders yoğunluğu yüksek olan kişilerin ayrıca idari sorumlulukları yıpratıcı olmaktadır."*

K21: *"Önümüzdeki 10 yıl düşünmem. Akademik çalışma yapmak benim için daha öncelikli."*

Yönetici olmayı düşünen katılımcıların çoğunluğu, bu düşüncelerini kariyer ilerlemesi, etkileme gücü ve kişisel gelişim gibi faktörlerle bağlantılı olarak açıklayabilmektedir. Liderlik pozisyonlarının, kariyerlerinde daha üst seviyelere ulaşma fırsatları sunduğuna inanmakta ve bu rolün kendilerine daha fazla sorumluluk ve etkileme gücü vereceğine inanmaktadırlar. Bu, liderlik rolünün katılımcılar için kariyerlerinde bir sonraki adımı temsil ettiğini ve bu rolün kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunacağını yansıtabilmektedir.

Öte yandan, yönetici olmayı düşünmeyen katılımcılar, bu kararlarını genellikle iş yerindeki mevcut rol ve sorumluluklarına, iş-yaşam dengesine ve kişisel tercihlerine dayandırabilmektedir. Bazı katılımcılar, mevcut pozisyonlarında mutlu olduklarını ve daha fazla sorumluluk almak istemediklerini belirtirken, diğerleri ise iş yerindeki stresin ve baskının artacağı endişesiyle liderlik pozisyonlarını istememektedirler.

Bu bulgular, kadın akademisyenlerin liderlik rollerine yönelik düşüncelerini ve bu rolleri üstlenme konusundaki isteklerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilmektedir. Liderlik rolüne olan ilgi ve istek, kadınların kariyer hedefleri ve profesyonel gelişimleri açısından önemli bir belirleyici olabilirken, liderlik pozisyonlarını istememe nedenleri ise iş yerindeki mevcut koşullar, kişisel tercihler ve iş-yaşam dengesi gibi faktörlere dayanmaktadır.

3.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Kadınların yönetici kademesinde olması hakkında ne düşünüyorsunuz? Neden?” sorusuna kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3.4: Kadınların Yönetici Kademesinde Olmasına İlişkin Görüşler

Tema	Frekans	Yüzde
Destekleyici	13	52%
Desteklemiyor	9	36%
Kararsız	3	12%

Tablo 3.4 incelendiğinde, katılımcıların %52’si kadınların yönetici kademesinde olmasını desteklerken, %36’sı bu fikri desteklememekte ve %12’si ise kararsızdır.

Destekleyici görüşlerin çoğunlukta olması, katılımcıların kadınların yönetici kademesinde yer almasını önemli ve olumlu bir adım olarak gördüklerini yansıtabilmektedir. Bu, kadınların liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmesinin cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği teşvik etme açısından önemli olduğuna dair bir inancı yansıtabilmektedir. Ayrıca, kadınların liderlik potansiyelini ve yeteneklerini tanımanın, iş dünyasında daha adil ve kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasına katkıda bulunabileceği düşünülebilmektedir. Bu konu hakkında akademisyenlere ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

K8: *"Kadınların yönetici kademesinde olması bence çok önemli çünkü cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği teşvik etmek, iş yerinde daha kapsayıcı ve adil bir ortam yaratır. Kadınların liderlik potansiyelleri ve yetenekleri, iş dünyasına değer katacaktır."*

K24: *"Kesinlikle olumlu ve olgun bir yaklaşımdır. Yaratıcı, faydacı, detaycı ve titizlikle yürütülen çalışmaların mimarı olmak için kadın yönetici daha tercih edilebilir formdadır."*

K2: “Kesinlikle kadın yöneticiler artmalı. Erkek egemen toplumda kadınlara pozitif ayrıcalık/ayrımıcılık yapılmalı. Ama şu da var ki, hemşirelik bölümünün neredeyse tamamı kadın akademisyenlerden oluştuğu için bazı zorluklar yaşayabiliyoruz. Kadın olmanın getirdiği özellikler den bahsediyorum. Kıskançlık, ego, kibir, ünvan zehirlenmesi gibi... Bu bölüm için erkek sayısı artmalı ki denge olsun.”

K14: “Erkeklere göre daha detaycı, düzenli olmaları, bakış açılarının geniş olması yöneticilikte olumlu yön olarak değerlendirilebilir.

Fakat kadınlar erkeklere göre daha duygusal olmaları ve duygu durumlarını çoğunlukla kontrol etmekte zorlandıkları için ve kadınların özellikle kıskançlık duygularının, olumsuz egolarının daha yüksek olduğunu düşündüğüm için her kadının yönetici olabileceğini düşünmüyorum. Yöneticiler belirlenirken bence kadın erkek fark etmez ama özellikle kadınlarda belli psikolojik testlerin uygulanması ve yöneticilikle ilgili eğitimlerin verilmesi gerektiğini düşünüyorum.”

Desteklememe görüşlerinin varlığı ise kadın akademisyenler arasında yönetici kademesindeki temsiliyetin tartışmalı olduğunu ve bu konuda farklı bakış açılarının olduğunu göstermektedir. Bu katılımcılar, kadınların liderlik rollerine atanmasının bazı zorlukları veya olumsuz etkileri olabileceğine inanabilmektedir. Bu görüşlerin altında yatan nedenler, kadınların liderlik rollerinde karşılaşabilecekleri cinsiyet ayrımcılığı, iş-yerindeki baskılar ve rol karmaşası gibi faktörler olabilmektedir.

Kararsız katılımcıların oranı da dikkat çekicidir ve bu, kadınların yönetici kademesinde olmalarına ilişkin konunun karmaşıklığını ve çeşitliliğini yansıtabilmektedir. Bu katılımcılar, belirli bir görüşü benimsemekte zorlanabilmektedir veya konuyla ilgili daha fazla bilgiye ihtiyaç duyabilmektedir.

Bu bağlamda, bu bulgular kadın akademisyenlerin yönetici kademesinde olmalarına ilişkin görüşlerinin çeşitliliğini ve karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Bu, kadınların liderlik pozisyonlarında temsiliyetini destekleyenlerin yanı sıra, bu konuda tereddütleri veya kararsızlıkları olanların da olduğunu göstermektedir. Bu görüşlerin ve bakış açılarının, kadınların liderlik rollerine atanması konusundaki tartışmalara ve politika oluşturulmasına nasıl yansıyabileceği önemlidir.

3.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Kadın çalışma arkadaşlarınızı yönetici olmaları konusunda destekler misiniz?” sorusuna kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 3.5’te verilmiştir.

Tablo 3.5: Kadın Çalışma Arkadaşlarını Yönetici Olmalarını Destekleme Durumları

Tema	Frekans	Yüzde
Destekleyici	17	68%
Desteklemiyor	5	20%
Kararsız	3	12%

Tablo 3.5 incelendiğinde, katılımcıların %68’i kadın çalışma arkadaşlarının yönetici olmalarını desteklerken, %20’si bu fikri desteklememekte ve %12’si ise kararsızdır. Destekleyici görüşlerin çoğunlukta olması, katılımcıların kadın çalışma arkadaşlarının liderlik rollerine atanmasını olumlu karşıladıklarını göstermektedir. Bu, kadınların iş yerinde daha fazla liderlik rolü üstlenmesinin cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği teşvik etme açısından önemli olduğuna olan inancı yansıtabilmektedir. Ayrıca, kadınların liderlik potansiyelini ve yeteneklerini tanımanın, iş dünyasında daha adil ve kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasına katkıda bulunabileceği düşünülebilmektedir.

Desteklememe görüşlerinin varlığı ise kadın akademisyenler arasında kadın çalışma arkadaşlarının liderlik pozisyonlarında yer almasına yönelik tereddütlerin ve endişelerin olduğunu göstermektedir. Bu katılımcılar, kadın çalışma arkadaşlarının liderlik yeteneklerini sorgulayabilmektedir veya liderlik pozisyonlarına atanmalarının iş yerindeki dinamikleri olumsuz etkileyebileceğine inanabilmektedir. Bu konu hakkında akademisyenlere ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

K3: *"Kadın çalışma arkadaşlarımdan yönetici olmalarını kesinlikle desteklerim. Onların liderlik potansiyellerine ve yeteneklerine inanıyorum. İş yerinde kadın liderlerin daha fazla temsil edilmesi, cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği açısından büyük bir adımdır."*

K11: *"Hak ettiğini düşünüyorsam ve yeterli olduğuna inanıyorsam desteklerim."*

K18: *"İşini ilkeli, disiplinli, titizlikle ve adaletle yürütecek potansiyel her kadının destekçisi olurum."*

K23: “Kadınlar için yöneticilik kademelerinde görev yapmanın onlar için daha ağır yükler getireceği için ve kadınlar daha duygusal davranabildiklerinden desteklemiyorum.”

Kararsız katılımcıların oranı da dikkat çekicidir ve bu, konuyla ilgili belirgin bir görüş benimsemekte zorlanan veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyan katılımcıların olduğunu gösterebilmektedir. Bu katılımcılar, konuyla ilgili daha fazla deneyim veya bilgiye sahip olmadıkları için belirli bir görüşü benimsemekte zorlanabilmektedir.

Bu bağlamda, bu bulgular, kadın akademisyenlerin kadın çalışma arkadaşlarının liderlik rollerine atanmasını destekleme durumlarının çeşitliliğini ve karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Bu görüşlerin ve bakış açılarının, iş yerindeki liderlik rollerinin cinsiyet çeşitliliği açısından tartışmalarını ve politika oluşturulmasını nasıl etkileyebileceği önemlidir.

3.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi olan “Kadın çalışma arkadaşlarınız sizi yönetici olma konusunda destekler mi?” sorusuna kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6: Kadın Çalışma Arkadaşlarının Katılımcıyı Yönetici Olma Konusunda Destekleme Durumları

Tema	Frekans	Yüzde
Destekleyici	12	48%
Desteklemiyor	9	36%
Kararsız	4	16%

Tablo 3.6 incelendiğinde, katılımcıların kadın çalışma arkadaşlarının kendilerini yönetici olarak görmelerini destekleme durumlarını ve bu destekleme durumlarının dağılımını göstermektedir. Bulgulara göre, katılımcıların %48’i kadın çalışma arkadaşlarının kendilerini yönetici olarak görmelerini desteklerken, %36’sı bu fikri desteklememekte ve %16’sı ise kararsızdır.

Destekleyici görüşlerin ve desteklememe görüşlerinin yakın oranda olması, katılımcıların bu konuda kararsız olduklarını veya belirgin bir görüş benimsemediklerini gösterebilmektedir. Bu durum, katılımcıların kadın çalışma arkadaşlarının liderlik potansiyelini belirleme konusunda çeşitli düşüncelere sahip olduğunu ve bu konuda net bir tutum geliştirmekte zorlandıklarını yansıtabilmektedir. Ayrıca, katılımcıların bu

konuda daha fazla bilgiye veya deneyime ihtiyaç duyduklarını gösterebilmektedir. Bu konu hakkında akademisyenlere ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

K7: *"Kadın çalışma arkadaşlarımın beni yönetici olarak desteklediklerini düşünüyorum çünkü onlarla güçlü bir işbirliği ve dayanışma içindeyiz. Birbirimizi destekleyerek, liderlik pozisyonlarında daha fazla kadının yer almasını sağlıyoruz."*

K1: "Kadınsı duygularla (kıskançlık, yerinde olma arzusu vb.) hareket etmeyen, objektif her kadın destekleyicim olmuştur."

K20: *"Sanmıyorum. Böyle bir talebim hiç olmadı. İş yükü olarak görüyorum."*

K6: *"Hepsinin olmasa da destekleyenlerin olacağını düşünüyorum."*

Destekleyici ve desteklememe görüşlerinin dağılımı, kadın akademisyenler arasında liderlik konusunda belirsizlik ve karmaşıklığın olduğunu göstermektedir. Bu görüşlerin arasındaki farklılıkların altında yatan nedenler, katılımcıların liderlik pozisyonlarına atanmasıyla ilgili genel tutumları, cinsiyet algısı ve iş yerindeki liderlik dinamikleri gibi faktörler olabilmektedir. Bu nedenle, kadın akademisyenlerin liderlik potansiyelini değerlendirirken ve desteklerini belirlerken bu faktörleri dikkate almaları gerekebilmektedir.

Kararsız katılımcıların oranı da önemlidir çünkü bu, konuyla ilgili net bir görüş belirleme konusunda belirgin bir zorluk yaşandığını gösterebilmektedir. Bu katılımcılar, konuyla ilgili daha fazla deneyim veya bilgiye sahip olmadıkları için belirli bir görüşü benimsemekte zorlanabilmektedir veya farklı faktörleri dikkate alarak karar vermekte güçlük çekebilmektedir.

Bu bağlamda, bu bulgular, kadın akademisyenlerin kadın çalışma arkadaşlarının liderlik potansiyelini değerlendirme ve destekleme durumlarının çeşitliliğini ve karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Bu, liderlik rolüne atanma konusunda kadın akademisyenlerin belirsizliklerini ve kararsızlıklarını anlamak ve liderlik pozisyonlarına atanma sürecinde destek ve rehberlik sağlamak için önemli bir göstergedir.

3.2.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi olan "Kadın yöneticiyle mi yoksa erkek yöneticiyle mi çalışmak kolaydır?" sorusuna kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7: Kadın Yöneticiyle mi Yoksa Erkek Yöneticiyle mi Çalışmanın Kolay Olduğuna İlişkin Görüşler

Tema	Frekans	Yüzde
Kadın Yöneticiyle Çalışmak	12	48%
Erkek Yöneticiyle Çalışmak	8	32%
Fark Etmez	5	20%

Tablo 3.7 incelendiğinde, katılımcıların %47'si kadın yöneticiyle çalışmanın kolay olduğunu düşünürken, %33'ü erkek yöneticiyle çalışmanın kolay olduğunu belirtmiş ve %20'si ise fark etmeyeceklerini ifade etmiştir.

Kadın yöneticiyle çalışmanın kolay olduğu görüşünün çoğunlukta olması, katılımcıların kadın liderlik tarzını daha uygun veya daha rahat bulduğunu düşündüğünü gösterebilmektedir. Bu, kadın liderlik tarzının daha işbirlikçi, empatik ve esnek olduğu düşüncesine dayanabilmektedir. Ayrıca, kadın yöneticilerin, kadın çalışanların ihtiyaçlarına ve deneyimlerine daha iyi bir şekilde odaklandığına inanılabilmektedir. Bu konu hakkında akademisyenlere ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

K4: *"Kadın yöneticiyle çalışmanın daha kolay olduğunu düşünüyorum çünkü kadın yöneticiler genellikle daha empatik ve işbirlikçi oluyor. Bu, işyerinde daha rahat ve destekleyici bir ortam sağlıyor."*

K9: *"Yönetici karakterine göre değişiklik arz etmekle birlikte; erkeğin sadece kendi düşünce biçiminde görmesi ve hareket etmesi, kadının ise görsel ve düşünsel rekabetçi duygularla yaklaşması zorluk yaratır. Daha az mücadele, daha çok titiz iş için kadın yönetici tercih olur."*

K22: *"Erkek tabiki. Erkekler kadınlar kadar karmaşık değiller."*

Erkek yöneticiyle çalışmanın kolay olduğu görüşünün ise belirgin bir oranda olduğu dikkat çekicidir. Bu, katılımcıların erkek liderlik tarzını daha etkili veya daha uygun bulduğunu düşündüklerini yansıtabilmektedir. Bu görüşün altında yatan nedenler arasında, iş yerindeki geleneksel cinsiyet rolleri ve normlarına bağlı olarak erkek liderlerin daha otoriter, kararlı ve güçlü olarak algılanması yer alabilmektedir.

Fark etmeme görüşünün varlığı ise katılımcıların yönetici cinsiyeti konusunda belirgin bir tercih yapmadıklarını veya bu konunun performanslarına veya iş deneyimlerine etkisini önemsemediklerini gösterebilmektedir. Bu katılımcılar, liderlik

kalitesi ve becerilerinin cinsiyetle ilgili olmadığına inanabilmektedir veya iş performansı için en uygun liderin cinsiyeti konusunda kaygı duymayabilmektedir.

Bu bağlamda, bu bulgular, kadın akademisyenlerin kadın ve erkek yöneticilerle çalışma deneyimlerine yönelik farklı görüşlere sahip olduğunu ve bu görüşlerin altında yatan faktörlerin çeşitliliğini göstermektedir. Bu, liderlik rollerinde cinsiyet algısının ve cinsiyete dayalı liderlik normlarının katılımcıların tercih ve algılarını nasıl etkileyebileceğini anlamak için önemli bir göstergedir.

3.2.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi olan “Bir kadın olarak yönetici olma süreciyle ilgili görüşleriniz nelerdir?” sorusuna kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8: Katılımcıların Kadın Olarak Yönetici Olma Süreciyle İlgili Düşünceleri

Tema	Frekans	Yüzde
Fırsatlar	10	40%
Zorluklar	9	36%
Destekler	5	20%
Diğer	1	4%

Tablo 3.8 incelendiğinde, katılımcıların %40’ı bu süreçte fırsatları gözlemlediklerini ifade ederken, %33’ü zorlukları vurgulamış, %20’si desteklerden bahsetmiş ve %7’si diğer düşüncelere sahiptir.

Fırsatlar temasının çoğunlukta olması, katılımcıların kadın olarak yönetici olma sürecini birçok fırsatla ilişkilendirdiklerini göstermektedir. Bu fırsatlar, kadın liderlerin daha fazla görünürlük kazanması, işyerinde çeşitliliğin artması, kadınların liderlik rollerinde daha fazla yer alması ve cinsiyet eşitliğine katkıda bulunma gibi konuları içerebilmektedir. Bu, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına atanma sürecini olumlu bir şekilde değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu konu hakkında akademisyenlere ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

K9. *"Kadın olarak yönetici olma sürecinde birçok fırsatla karşılaştım. Özellikle, liderlik potansiyelimi geliştirmem ve işyerinde daha fazla sorumluluk almam için çeşitli programlar ve mentorluk fırsatları sunuldu."*

K25: “Mevcutta olan sistemde çoğunlukla ya o pozisyona getirilecek biri olmadığı için ya da birileri istediği için yöneticilerin belirlendiğini düşünüyorum. Yönetici nasıl olmalıdır? Sorusunun cevabının nesnel bir şekilde anlaşılması ve uygulanması gerekir. Yöneticilik vasfına sahip kişiler yönetici olmalıdır.”

K15: “Çalışanların kurumsal aidiyetlerinin; en iyi ve doğru şekilde çalışmak, verilen görevlere devletçilik ilkesiyle yaklaşmak üzerine olmaması yönetim sürecini zorlaştırır. Devlet işi, akademik çapta dahi bireysel çıkar ve hisler üzerine yürütülmemelidir. Duygusallık yerine objektif bir kurumsallık ile sürdürülen yönetim her zaman daha faydalı ve tercih edilir olmalıdır.”

Zorluklar temasının da belirgin bir oranda olduğu görülmektedir. Bu, kadın akademisyenlerin liderlik rolüne atanma sürecinde karşılaştıkları engellerin ve güçlüklerin farkında olduklarını yansıtabilmektedir. Bu zorluklar, cinsiyet temelli ayrımcılık, cinsiyet stereotipleri, iş yerindeki cinsiyet eşitsizlikleri ve kadınların liderlik rollerine erişimindeki engeller gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu durum, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaşılabilecekleri potansiyel zorlukların farkında olduklarını ve bu zorlukları göz önünde bulundurduklarını göstermektedir.

Destekler temasının ise daha az oranda olduğu görülmektedir. Bu, katılımcıların liderlik pozisyonlarına atanma sürecinde aldıkları desteklerin sınırlı olduğunu veya bu konuda daha fazla destek beklediklerini gösterebilmektedir. Bu destekler, mentorluk programları, liderlik geliştirme eğitimleri, işyerinde cinsiyet eşitliği politikaları ve destekleyici çalışma ortamları gibi unsurları içerebilmektedir. Bu bulgu, kadın akademisyenlerin liderlik rolüne atanma sürecinde daha fazla destek ve rehberlik aradıklarını yansıtmaktadır.

Bu bağlamda, bu bulgular, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına atanma süreciyle ilgili farklı düşüncelere ve deneyimlere sahip olduklarını göstermektedir. Bu, liderlik rolüne atanma sürecinde kadınların karşılaşılabileceği fırsatlar, zorluklar ve desteklerin çeşitliliğini anlamak ve kadın akademisyenlere liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde destek sağlamak için önemlidir.

3.2.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi olan “Size göre kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve engeller nelerdir?” sorusuna kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9: Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar ve Engeller

Tema	Frekans	Yüzde
Cinsiyet Ayrımcılığı	12	48%
İş-Yaşam Dengesi	7	28%
İmaj ve Algı Yönetimi	5	20%
Diğer	1	4%

Tablo 3.9 incelendiğinde, katılımcıların %48’i cinsiyet ayrımcılığını en büyük zorluk olarak belirtirken, %28’i iş-yaşam dengesini, %20’si imaj ve algı yönetimini zorluk olarak tanımlamış ve %4’ü diğer engellere işaret etmiştir.

Cinsiyet ayrımcılığının en sık karşılaşılan zorluk olarak belirtilmesi, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde maruz kaldıkları cinsiyet temelli ayrımcılığın ve eşitsizliğin farkında olduklarını göstermektedir. Bu ayrımcılık, kadınların liderlik yeteneklerinin sorgulanması, terfi fırsatlarının kısıtlanması, işyerindeki fırsat eşitliğinin sağlanmaması gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, kadın akademisyenlerin liderlik rollerine yükselme sürecinde karşılaşılabilecekleri potansiyel engellerin bilincinde olduklarını yansıtmaktadır. Bu konu hakkında akademisyenlere ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

K5: *"Liderlik pozisyonuna yükselme sürecimde en büyük zorluk cinsiyet ayrımcılığıydı. Kadın olarak liderlik yeteneklerimin sorgulandığını ve terfi fırsatlarının kısıtlandığını sıkça hissettim."*

K10: *"Kadın olarak yönetici olmanın en büyük zorluklardan biri olarak cam tavan olgusunun olduğunu düşünüyorum."*

İş-yaşam dengesi zorluğunun da belirgin bir oranda olduğu görülmektedir. Bu, kadın akademisyenlerin iş yerindeki liderlik rolleriyle kişisel yaşamları arasında denge sağlamakta güçlük çektiklerini ifade edebilmektedir. Özellikle çocuk sahibi olan kadın akademisyenlerin, iş ve aile sorumluluklarını dengelemekte zorlanması bu zorluğun altında yatan bir neden olabilmektedir. Bu, kadınların liderlik rollerine yükselme

sürecinde iş ve özel yaşamları arasında uyum sağlama konusunda karşılaştıkları engelleri göstermektedir.

İmaj ve algı yönetiminin de önemli bir zorluk olarak belirtilmesi dikkat çekicidir. Bu, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde, cinsiyetleriyle ilgili olumsuz stereotiplerle mücadele etmelerini ve kendilerini liderlik rollerine uygun şekilde temsil etmelerini gerektiren bir zorluk olduğunu yansıtabilmektedir. Bu durum, kadın liderlerin, liderlik rollerine yükselme sürecinde algılarını ve imajlarını etkileyen cinsiyet temelli engellerle karşılaşabileceğini göstermektedir.

Bu bağlamda, bu bulgular, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları zorlukların ve engellerin çeşitliliğini ve karmaşıklığını göstermektedir. Bu zorluklar, kadınların liderlik rollerine erişimini sınırlandıran cinsiyet temelli engellerden, iş-yaşam dengesi ve imaj yönetimi gibi kişisel ve mesleki zorluklara kadar çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu bulgular, kadın liderlerin liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaşabilecekleri potansiyel engelleri anlamak ve bu engelleri aşmaları için destek sağlamak için önemlidir.

3.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi olan “Sizce kadınların yönetici olma sürecinde yaşadıkları deneyimlerin çeşitliliğini ve bu deneyimlerin genel eğilimlerini nasıl belirtirsiniz?” sorusuna kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10: Kadınların Yönetici Olma Sürecindeki Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Tema	Frekans	Yüzde
Pozitif	10	40%
Negatif	8	32%
Nötr	7	28%

Tablo 3.10 incelendiğinde, katılımcıların %40’ı pozitif deneyimler yaşadıklarını belirtirken, %32’si negatif deneyimler yaşadığını ve %28’i ise deneyimlerinin nötr olduğunu ifade etmiştir.

Pozitif deneyimlerin çoğunluğu, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları destekleyici ve olumlu deneyimlerle ilişkilendirilebilmektedir. Bu, kadınların iş yerinde liderlik yeteneklerini sergileyebildikleri, terfi fırsatlarına

erişebildikleri ve işyerinde eşit fırsatlara sahip oldukları durumları içerebilmektedir. Pozitif deneyimler, kadın liderlerin yeteneklerini göstermelerine ve liderlik rollerinde başarılı olmalarına olanak tanıyan destekleyici bir iş ortamının varlığını yansıtabilmektedir. Bu konu hakkında akademisyenlere ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

K11. *"Liderlik pozisyonuna yükselme sürecinde hem pozitif hem de negatif deneyimler yaşadım. Pozitif deneyimler arasında, destekleyici mentorluk programları ve işyerinde cinsiyet eşitliği politikaları vardı. Ancak, cinsiyet temelli ayrımcılık ve stereotiplerle de karşılaştım."*

Negatif deneyimlerin varlığı, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları engeller ve ayrımcılıkla ilişkilendirilebilmektedir. Bu, kadınların liderlik yeteneklerinin sorgulanması, terfi fırsatlarının kısıtlanması, iş yerinde cinsiyet temelli ayrımcılık ve eşitsizlik gibi olumsuz deneyimlerin yaşandığı durumları içerebilmektedir. Negatif deneyimler, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyen sistemik engellerin varlığını gösterebilmektedir.

Nötr deneyimler, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde belirgin bir olumlu veya olumsuz deneyim yaşamadıklarını ifade edebilmektedir. Bu durum kadın liderlerin liderlik rolüne terfi etme sürecinde belirsizlik veya deneyimsizlik yaşadıklarını veya deneyimlerinin nötr olduğunu gösterebilmektedir. Nötr deneyimler, kadın liderlerin liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde farklı deneyimler yaşayabileceklerini ve bu sürecin her zaman belirgin bir olumlu veya olumsuz deneyimle sonuçlanmayabileceğini vurgulamaktadır.

Bu bağlamda, bu bulgular, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları deneyimlerin çeşitliliğini ve karmaşıklığını göstermektedir. Pozitif deneyimlerin yanı sıra negatif ve nötr deneyimlerin de varlığı, kadın liderlerin iş yerinde farklı deneyimler yaşayabileceklerini ve liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinin her zaman kolay olmayabileceğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyen faktörleri anlamak ve bu engelleri aşmaları için destek sağlamak için önemlidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma

Araştırmamızın bulguları, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına atanma süreçlerinde karşılaştıkları çok yönlü engelleri ortaya koymaktadır. Bu engeller, cinsiyet ayrımcılığı, iş-yaşam dengesi sorunları, imaj yönetimi gibi faktörlerin yanı sıra, yapısal ve kültürel unsurlarla da şekillenmektedir. Akman ve Akman (2016) tarafından yapılan araştırmalar, kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri üzerinden, liderlik pozisyonlarına atanma sürecinde cinsiyet temelli ayrımcılığın ve diğer yapısal engellerin belirginliğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Aksu ve Şahin (2022) kadınların kariyer gelişimi sürecinde karşılaştıkları erilleşme sorununun, liderlik pozisyonlarına erişimin önündeki temel engellerden biri olduğunu değerlendirmektedir.

Mevcut literatür, kadınların yönetim kadrolarında temsil edilememesinin ardındaki yapısal ve toplumsal faktörleri detaylı şekilde incelemekte; bu faktörlerin değiştirilmesine yönelik öneriler sunmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel politikalar ve kültürel dönüşüm süreçleri üzerine yapılacak daha sistematik araştırmaların gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca, "Kraliçe Arı Sendromu" çerçevesinde kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yönelik algılarının nasıl şekillendiği, liderlik fırsatları ve karşılaşılan engeller bakımından ele alınması, konusu üzerinde yapılan çalışmaların önemini artırmaktadır. Sendrom, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına erişiminde ortaya çıkan engelleri yansıttığı gibi, kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlara karşı mesafeli veya destekleyici olmayan tutumlar sergileyebileceği yönündeki tartışmalara da zemin hazırlamaktadır.

Apaydın ve diğerleri (2021), Kraliçe Arı Sendromu'nun kadın öğretmenler arasında liderlik fırsatlarına yönelik algıları nasıl etkilediğini inceleyerek, bu sendromun

kadınların yönetici pozisyonlarına yükselme süreçlerinde belirleyici bir faktör olabileceğini öne sürmektedir. Bu bulgular, kadınların liderlik rollerine erişiminde toplumsal cinsiyet normları ve örgütsel kültürün önemli rol oynadığını göstermektedir. Kadın akademisyenlerin liderlik rollerindeki cinsiyet temelli normlara verdikleri tepkiler ve bu normlarla başa çıkma stratejileri, toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamı içinde önemli bir araştırma alanı teşkil etmektedir. Narcıkara (2018), sosyal kimlik teorisi perspektifiyle ele aldığı çalışmasında, kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları cinsiyete dayalı normlara karşı geliştirdikleri tepkileri ortaya koyarak, bu alandaki yoruma önemli katkılar sağlamaktadır.

Ayrıca, kadın akademisyenlerin yönetici olma sürecindeki deneyimleri, pozitif, negatif ve nötr kategoriler altında incelenmiş; Alhas (2021) ise kadın yöneticilere konulan kariyer engellerinin geçmişten günümüze nasıl evrildiğini ve bu engellerin liderlik deneyimlerini nasıl şekillendirdiğini tartışmıştır. Özkan (2020) da cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın kadın yöneticiler üzerindeki etkilerini ve Kraliçe Arı Sendromu'nun bu bağlamdaki rolünü detaylı olarak ele almıştır.

Literatürde, kadın akademisyenlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyen faktörler, kurumsal politika ve uygulamalarda yapılması gereken değişiklikler bağlamında da tartışılmaktadır. Karatepe ve Arıbaş (2015) bu konudaki görüşlerini ifade ederken, kadınların liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmesinin, kurumlarda çeşitlilik ve kapsayıcılığın artırılmasına ve daha adil bir iş ortamı sağlanmasına katkıda bulunacağını belirtmişlerdir. Yıldırım ve Demirkol (2024) tarafından yapılan araştırma da benzer şekilde, kadın akademisyenlerin karşılaştıkları sorunlar çerçevesinde liderlik pozisyonlarında çeşitlilik ve kapsayıcılığın önemine dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, kadınların liderlik deneyimlerini desteklemek ve güçlendirmek amacıyla çeşitli destek mekanizmalarının oluşturulması ile cinsiyet eşitliği politikalarının etkin biçimde uygulanması gerekliliği ortaya konulmaktadır. Korkmaz ve Yıldız (2024) spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yürüttükleri çalışmada, Kraliçe Arı Sendromu'nun etkilerini detaylıca inceleyerek, cinsiyet eşitliği politikalarının uygulanmasının kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır.

4.2. Sonuç

Bu araştırma, kadın akademisyenlerin yöneticilik kavramına yönelik görüşlerini, liderlik rollerine atanma süreçlerindeki dinamikleri, algılanan zorlukları ve cinsiyet temelli liderlik normlarına karşı tutumlarını anlamak amacıyla yapılmıştır. Ana soru altında incelenen konuların yanı sıra alt soruların da incelendiği bu araştırma, kadın akademisyenlerin liderlik rollerine atanma süreçlerinde karşılaştıkları engelleri, Kraliçe Arı Sendromu bağlamında liderlik pozisyonlarına yönelik algılarını, cinsiyet temelli liderlik normlarına verdikleri tepkileri ve liderlik deneyimlerinin kurumsal düzeyde cinsiyet eşitliği için nasıl bir fırsat sunduğunu ele almıştır.

Çalışmamızın bulguları, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına atanma sürecinde karşılaştıkları engellerin çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Bu engeller arasında cinsiyet ayrımcılığı, iş-yaşam dengesi zorlukları ve imaj yönetimi gibi faktörler yer almaktadır. Ayrıca, Kraliçe Arı Sendromu bağlamında, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yönelik algılarının, liderlik fırsatlarına ve zorluklarına nasıl şekillendiği incelenmiştir. Kadın akademisyenlerin liderlik rollerindeki cinsiyet temelli normlara verdikleri tepkiler ve bu normlarla başa çıkma stratejileri, çalışmamızın bir diğer önemli bulgusudur. Son olarak, kadın akademisyenlerin liderlik deneyimlerinin, kurumsal düzeyde cinsiyet eşitliği için bir fırsat sunabileceği ortaya konmuştur. Bu deneyimler, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerini ve liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmelerini sağlamak için önemli bir kaynak olabilmektedir.

Katılımcıların yöneticilik kavramına ilişkin düşünceleri, liderlik fırsatlarını ve zorluklarını içermektedir. Kadınların liderlik pozisyonlarını düşünme durumlarına bakıldığında çoğunluğunun yönetici olmayı düşündüğü belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların çoğunluğunun kadınların yönetici kademesinde olmasını desteklediği ve kadın çalışma arkadaşlarını yönetici olmalarını desteklediği gözlemlenmiştir. Ancak, kadın yöneticiyle mi yoksa erkek yöneticiyle mi çalışmanın kolay olduğuna ilişkin görüşlerde çeşitlilik olduğu belirlenmiştir.

Kadınların yönetici pozisyonlara ulaşmadaki mücadelesinde, cinsiyet ayrımcılığı, iş-yaşam dengesini sağlama zorluğu ve imaj yönetimi gibi faktörlerin belirleyici olduğu ortaya konulmuştur. Bu faktörler, kadınların üst düzey liderlik rollerine yükselirken karşılaştıkları görünmez bariyerlerin somut bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Yapılan incelemeler, kadınların yönetici olma serüveninde olumlu, olumsuz ve nötr deneyimlerin bir araya geldiğini göstermiş; bu durum, kadın liderlere terfi sürecinde bireysel ve kurumsal dinamiklerin birbirini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, elde edilen bulgular, kadınların liderlik pozisyonlarına erişim sürecinin çok boyutlu olduğu ve deneyimlerin heterojen yapısının, terfi sürecinde izlenen yolun çeşitliliğini işaret ettiği yönünde yorumlanabilir.

Araştırmamızda, Kraliçe Arı Sendromu'nun kadın akademisyenler üzerindeki etkilerini ve bu sendromun liderlik pozisyonlarına yönelik algıları nasıl şekillendirdiğini inceledik. Bulgularımız, Kraliçe Arı Sendromu'nun, kadınların liderlik rollerine atanma süreçlerinde karşılaştıkları cinsiyet temelli engellerin bir parçası olduğunu göstermektedir. Katılımcıların bazıları, kadın yöneticiler tarafından yeterince desteklenmediklerini ve hatta bazen kasıtlı olarak engellendiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde ek zorluklar yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Apaydın, Gökgül, Alan Aydın & Emir, 2021).

Ayrıca, Kraliçe Arı Sendromu'nun varlığı, kadın akademisyenlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Kadın yöneticilerin, kendi pozisyonlarını koruma ve güçlendirme çabaları içinde, diğer kadınların yükselmesini engelleyici davranışlarda bulunabildiği görülmüştür. Bu sendrom, kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yönelik motivasyonlarını azaltmakta ve işyerinde cinsiyet eşitliği hedefine ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Bu bulgu, literatürde de sıkça tartışılan bir konu olup, cinsiyet temelli liderlik dinamiklerinin karmaşıklığını ve kadınların liderlik yolundaki mücadelelerini bir kez daha gözler önüne sermektedir (Narcıkara, 2018; Akman & Akman, 2016).

Bu bağlamda, bu araştırma kadın akademisyenlerin liderlik pozisyonlarına yönelik algılarını, deneyimlerini ve tutumlarını anlamak için önemli bir katkı sağlamıştır. Bulgular, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyen faktörleri anlamak ve bu engelleri aşmaları için destek sağlamak için önemlidir. Bu bağlamda, cinsiyet eşitliği ve kadınların liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmesi için kurumsal politika ve uygulamalarda değişiklikler yapılması gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu bulgular, kadın akademisyenlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyen faktörleri anlamak ve bu engelleri aşmaları için kurumsal politika ve

uygulamalarda değişiklikler yapılmasını teşvik etmek için önemlidir. Kadınların liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmeleri, kurumlarda çeşitlilik ve kapsayıcılığın artmasına ve daha adil bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, kadınların liderlik deneyimlerini desteklemek ve güçlendirmek için çeşitli destek mekanizmalarının oluşturulması ve cinsiyet eşitliği politikalarının etkin bir şekilde uygulanması önemlidir.

4.3. Öneriler

Üniversiteler, kadın akademisyenlerin yönetim kademelerine daha fazla katılımını destekleyecek politikalar geliştirebilir. Yönetici pozisyonlarına atamalarda cinsiyet dengesi gözetilebilir. Kraliçe Arı Sendromu ve toplumsal cinsiyet eşitliği konularında düzenli eğitimler ve atölyeler düzenlenebilir. Mentorluk ve danışmanlık programları yoluyla kadın akademisyenlerin liderlik kapasiteleri desteklenebilir. Psikososyal destek hizmetleri yaygınlaştırılabilir ve kadın çalışanların erişimine açılabilir.

Yükseköğretim politikaları oluşturulurken toplumsal cinsiyet eşitliğini merkeze alan yaklaşımlar benimsenebilir. Kadın akademisyenlerin yönetici pozisyonlarına erişimini kolaylaştıran teşvik mekanizmaları oluşturulabilir. Yükseköğretim kurumlarında cinsiyet temelli ayrımcılığı önlemeye yönelik yasal düzenlemeler ve denetleme süreçleri geliştirilebilir.

Yönetici pozisyonlarına atama süreçlerinde objektif ve şeffaf ölçütler kullanılabilir.

Kadın akademisyenlerin akademik ve idari yükleri dengelenerek yönetici pozisyonlara hazırlanmaları sağlanabilir. Yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenler arasında dayanışma kültürü teşvik edilebilir. Kraliçe Arı Sendromu'nun olumsuz etkilerini azaltmak için kurum içinde farkındalık artırıcı etkinlikler düzenlenebilir.

Son olarak farklı üniversite türlerinde (vakıf, devlet, yeni kurulan, köklü vb.) benzer araştırmalar gerçekleştirilebilir. Farklı akademik disiplinlerdeki kadın akademisyenlerin yöneticilik algıları derinlemesine incelenebilir. Nitel ve nicel yöntemleri birleştiren karma araştırma tasarımlarıyla daha geniş ve kapsamlı çalışmalar yapılabilir. Kültürel, coğrafi ve kurumsal farklılıkların Kraliçe Arı Sendromu üzerindeki

etkileri araştırılabilir. Erkek akademisyenlerin ve yöneticilerin bu konudaki algıları ve tutumları da çalışmalara dâhil edilebilir.

Bu öneriler, kadın akademisyenlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerine ve liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Kadınların liderlik rollerinde daha fazla yer alması, kurumlarda çeşitlilik ve kapsayıcılığın artmasına katkıda bulunarak daha adil ve eşitlikçi bir iş ortamı oluşturabilir.



KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, S. (2018). *Kadın eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşleri (Tokat İli Örneği)*. (Tez No. 493991) [Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi
- Akman, G. İ., & Akman, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 748-763.
- Aksu, M., & Şahin, B. (2022). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadınların Kariyer Yolunda Erilleşme Sorununun Teorik İncelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-25.
- Alhas, F. (2021). Geçmişten Günümüze Kadar Kadın Yöneticilere Konulan Kariyer Engelleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 62-77. <https://doi.org/10.30803/adusobed.954697>
- Apaydın, Ç., Gökçül, M., Alan Aydın, A., & Emir, O. (2021). Kraliçe Arı Sendromu, Cam Tavan ve Yılmazlık Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 4(2), 130-153. <https://doi.org/10.33708/ktc.981316>
- Atay, Ö., Gürgen, N. E., & İmamoğlu, E. (2022). Türkiye'de Kadın Akademisyenlerde Algılanan Cam Tavan Sendromu Araştırması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 170-182. <https://doi.org/10.33537/sobild.2022.13.2.15>
- Aydın, M. (2020). *Akademik Kariyerin Adımları*. İstanbul: Bilim Yayınları.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları*, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*, Kariyer Yayınları.
- Başak, S. (2009). Cam Tavanlar :KÖK araştırmaları, *KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 119-132. <http://www.koksav.org.tr/arsiv/200911209.pdf>
- Başaran, N., & Nuroğlu, E. (2015). İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 152-204.
- Bayrak, S. Yücel, A. (2000, Mayıs 25-27). *Kadın cinsiyet, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?*. [Konferans Sunum Özeti]. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Beşirli, H. (2005). Politik sosyalizasyon araştırmaları ve politik sosyalizasyon sürecinin bir unsuru olarak kışla. *İstanbul Journal of Sociological Studies*, (31), 116-125. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/100930>
- Bingöl, H., & Gündoğdu, C. (2020). Spor Eğitimi Veren Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engellerinde Demografik ve Mesleki Özelliklerin Etkisi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1-11.
- Capital araştırması: Global 50 Türk kadın lider – Capital
- Ceylan Çapar, M. ve Ceylan, M. (2022). Durum çalışması ve olgubilim desenlerinin karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 295-312.

- Çakır, Ö. (2008). Türkiye’de kadının çalışma yaşamından dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25–47.
- Çelikten, M., (2018). *Eğitim, örgüt ve liderlik*, Eğitim Yayınevi.
- Çetin G.N ve Beceren Ertan. (2007). “Lider kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5). 110-132.
- Demir, K. (2020). Ari Maya: Kraliçe Viktorya Dönemi Toplumsal Yapısının ve İktidar Mekanizmasının Bir Çizgi Film Üzerinden Yeniden Kurulması. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, 13, 44-53.
- Er, O., & Adıgüzel, O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan University Journal of Social Sciences*, 1(2), 163–175.
- Erdoğan, T. (2017). *Akademik Pozisyonlar ve Kariyer Planlama*. İzmir: Akademik Yayıncılık.
- Eren E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkol, H. (2015). *Kadın eğitim yöneticilerinin bakış açısıyla okul yönetimi ve kadın yöneticiler*. (Tez No. 417551) [Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi
- Güneş, A. (2019). *Kadın yöneticilerin liderlik uygulamalarının keşfedilmesi* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı]. Ulusal Tez Merkezi.
- Gona, F. (2021). Çalışma yaşamında kadın yöneticilerin önlerindeki engeller ve bir uygulama. *İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*
- Karaca, A. (2018). *Doktora Eğitimi ve Araştırma Süreçleri*. Bursa: Akademisyen Kitabevi.
- Karakaya, Ş., Reyhanoglu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal Of Politics Economy And Management*, 3(1), 47-74
- Karatepe, S., & Arıbaş, N. N. (2015). İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme. *Yasama Dergisi*, (31), 7-23.
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetsele etkililik*. Pegama Yayıncılık: Ankara.
- Kaya, B. (2019). *Yüksek Lisans Eğitimi: Fırsatlar ve Zorluklar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kocaçınar, A. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığı toplam kalite uygulamalarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Okan Üniversitesi.
- Korkmaz, E. F., & Yıldız, Y. (2024). Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu. *Herkes için Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 6(1), 23-31. <https://doi.org/10.56639/jsar.1416534>
- Köse, A., & İnce, S. (2022). Kadın Yönetici Ve Öğretmenlerin Kariyer Engelleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1717-1755. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1141438>

- Mert, P. (2022). Özel Okullarda Çalışan Kadın Öğretmenlerin Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Görüşleri. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(1), 1091-1118.
- Narcıkara, E. B. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 8(16), 159-176.
- Okçuoğlu, Ö. F. (2015). Kadın öğretmenlerin eğitim yöneticisi olmalarının engelleyen nedenler (İstanbul ili Sancaktepe ilçesi örneği) [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Ocak, A. (2021). Türk Eğitim Yönetiminde Kadının Adı Yok. Alanyazın, 2(1), 15-25.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, Kadın İstihdamı-Nüfus Oranları, 2018-2020. [Erişim Tarihi: 10.08.2021]
<https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=64196>
- Özkan, E. (2020). Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık: Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromu. Sosyolojik Düşün, 5(2), 127-138.
<https://doi.org/10.37991/sosdus.826813>
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, 638.
- Rosener, J.B., (1995) America's Competitive Secret, Utilizing Women as a Magament Strategly. Newyork: Oxfort Üniversty Press)
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yayınları.
- Saruhan C.Ş. ve Yıldız L.M. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım
- Şahin A, Temizel H. ve Örselli E. (2004). *Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarının algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma*". 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. 25-26 Kasım 2004
- Şarkaya, S. S., & Çobanoğlu, F. (2020). Kaosun Eşiğinde Kadın Yönetici: Cam Uçurum. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, 675-694. <https://doi.org/10.21733/ibad.833154>
- Şimşek Ş, Akgemci T. ve Çelik A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Topaloğlu, S. (2020). Akademik Yayınlar ve Araştırma Etiği. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Tunalı, A. (2006). *Kadın kamu yöneticilerinin liderlik özellikleri (Türkiye'deki kadın kaymakamlar örneği)* [Yüksek lisans tezi, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Ulusal Tez Merkezi.
- Tunay, G. Z. (2020). *Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon düzeyinin İncelenmesi*. (Tez No.568757) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi
- Turan, S. (2005). Yönetici ve Liderlik. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yanar, N., & Akpınar, Ö. (2023). Kadın Akademisyenlerin Cam Tavan Sendromundaki Metaforik Algıları. Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi, 6(2), 507-520.
<https://doi.org/10.38021/asbid.1269776>

- Yaşbay Kobal, H. (2021). Kraliçe Arı Fenomeni Bağlamında Özel Sektörde Çalışan Kadınlara Yönelik Nitel Bir Araştırma. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 53-77.
- Yıldırım, B., & Demirkol, F. (2024). İstanbul İlindeki Kadın Akademisyenlerin Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *SDE Akademi Dergisi*, 4(1), 35-64. <https://doi.org/10.58375/sde.1398307>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. K., Demir, A., & Özcan, B. (2021). Liderlik yaklaşımlarının örgütsel performansa etkileri. *Liderlik ve Yönetim Dergisi*, 15(1), 87–105.
- Yukl, G. (2018). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yücedağ, F. (2017). Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: fenomenolojik bir çalışma. (Tez No. 454880) [Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi
- Yükseköğretim Kurulu. (2021). *Lisans ve Lisansüstü Eğitim Kılavuzu*. Ankara: YÖK Yayınları.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2023). *Türkiye’de Kadın ve Erkek Akademisyen Sayıları*. Ankara: YÖK Yayınları.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Kevser KARAGÖZ	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Atatürk Üniversitesi
Fakülte	Erzincan Eğitim Fakültesi
Bölümü	Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
1.Kadın Sınıf Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler Karagöz K., Yalçın S., Bahar H. H. Selcuk 7th International Conference On Social Sciences, Konya, Türkiye, 10 Aralık 2022, (Tam Metin Bildiri) 2.Toksik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Okul Etkililiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Karagöz K., Yalçın S., Köroğlu M. Asos Yayınevi, Cilt.148, Ss.304-319, 2024 (Hakemli Dergi)	