

## \*Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromlarının İncelenmesi

*Investigating of The Glass Ceiling and The Queen Bee Syndroms in Higher Education Institutions Offering Sport Education*

Elif Feza Korkmaz<sup>1</sup>, \*\*Yavuz Yıldız<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, fezatekyazman@gmail.com, 0009-0005-6400-7927

<sup>2</sup> Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, yavuz.yildiz@alanya.edu.tr, 0000-0002-1284-2542

### ÖZET

Bu araştırma, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan kadın akademisyenlerin çalışma hayatında, kraliçe arılar sebebiyle, kariyerlerinin bir üst kademesine geçiş aşamasının sağlanamaması ile sonuçlanabilen engellerle karşılaşarak karşılaştıklarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Örneklem grubu olarak Spor Bilimleri Fakültesi ve/veya Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda çalışan kadın akademisyenler ölçüt örneklem seçme yolu ile belirlenmiş ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 29 kadın akademisyen ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan kadın akademisyenlerin çoğunluğunun toplumsal rol ve ataerkil yapı sebebiyle cam tavan sendromu yaşadıkları ve kadın yöneticileri tarafından da kraliçe arı sendromuna maruz kaldıkları bulunmuştur. Kıskançlık, kraliçe arı sendromuna neden olan faktörler arasında en belirleyici olan koddur. Kraliçe arı sendromunun tanımlanmasına ve özelliklerine odaklanarak oluşturulan kodlar; kadınlar arasındaki kıskançlık, kişisel hırs, iletişim zorluğu, çekişme, kadınların duygusallık, detaycılık durumları, erkeklerle göre kadınların pratik olmama durumu, ataerkil yapı, cinsiyet eşitsizliği, kadınlara karşı hoşgörüsüzlük, başka kadını risk olarak görme, kadınlara engel koyma ve üstünlük çabasıdır. Bu araştırmada, cam tavan ve kraliçe arı sendromları incelenmekte ve bu sendromların engellenmesine yönelik öneriler sunulmaktadır.

### ABSTRACT

This study is conducted to determine whether the female academicians who work in higher education institutions offering sport education face with obstacles that may hinder them from promoting to a higher position in their careers because of the queen bees. Qualitative research method was used in the study. Female academicians working in the Faculty of Sports Sciences and/or School of Physical Education and Sports were determined as a sample group by selecting a criterion sample and interviews were conducted with 29 female academicians who volunteered to participate in the research. As a result of the study, it was found that most of the women academicians working in the higher education institutions offering sport education experience the glass ceiling syndrome due to social role and patriarchal structure. They are also exposed to the queen bee syndrome by their women administrators. Jealousy is the most prominent code among the factors that cause queen bee syndrome. The codes created by focusing on the definition and characteristics of the queen bee syndrome; jealousy among women, personal ambition, difficulty in communication, strife, women's emotionality, detailedness, impracticality of women compared to men, patriarchal structure, gender inequality, intolerance towards women, seeing other women as a risk, putting obstacles in women and trying to superiority. In this study, glass ceiling and queen bee syndromes are examined and suggestions for the prevention of these syndromes are presented.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Kraliçe Arı Sendromu, Spor.

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Queen Bee Syndrome, Sport.

**Citation:** Korkmaz, E.F. & Yıldız, Y. (2024). *Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromlarının İncelenmesi*, *Herkes için Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 6 (1), 23-31.

**Gönderme Tarihi/Received Date:**  
08.01.2024

**Kabul Tarihi/Accepted Date:**  
17.03.2024

**Yayımlanma Tarihi/Published Online:**  
30.03.2024

<https://doi.org/10.56639/jsar.1416534>

\*Bu çalışma Prof. Dr. Yavuz YILDIZ danışmanlığında Elif Feza KORKMAZ tarafından 2019 tarihinde tamamlanan "Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu" başlıklı ve 553522 tez no'lu yüksek lisans/doktora tezinden türetilmiştir.

\*\*Corresponding author:  
yavuz.yildiz@alanya.edu.tr

## GİRİŞ

Kadınların iş gücüne katılım kararı almaları, çalışma hayatına girmeleri ve çalışma hayatlarında yükselmeleri sürecinde karşılaştıkları birçok engelin temeli toplumsal cinsiyet ayrımcılığına ve toplumsal cinsiyet rollerine dayanmaktadır (Akdöl & Menteş, 2017). Kadınların kariyerlerine yön verecek mesleki seçim aşamalarında, yöneticilik mesleğine karşı olan tutumları, bu mesleğin kadınlara cazip gelmediğini göstermektedir. Erkek egemenliğinin hüküm sürdüğü bir alan olan yöneticiliğe başvuran kadın sayısındaki azlığın sebebi; işe alım aşamasında evlilik ve çocuk yapma düşünceleri konusunda ön yargıların olmasından, hamile olan kadınların iş gücü kaybının olma düşüncesinden, kısa veya uzun bir iş seyahati söz konusu olduğu zaman, bunun sorun çıkmadan gerçekleştirilemeyeceğinin düşünülmesinden, kılık kıyafet konularında fazlaca müdahaleye uğramalarından, şirkette ekonomik kriz gibi bir sorun yaşandığı anda ilk işten çıkarılacak kişilerin kendileri ve hemcinsleri olduklarını bilmeleri gibi pek çok etkenden kaynaklanmaktadır (Özkaya, 2001).

Kadınların toplumsal yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da sahip olduğu rollerin olduğu kabul edilmektedir. Bu roller bazen çalışan bazen de yönetici rolleri olabilir. Bununla beraber kadınların, iş yaşamında cam tavan sendromu ve/veya kraliçe arı sendromu ile karşılaşmaları, onların kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kraliçe arı tavrını benimseyen kadın yöneticiler, kendilerine rakip olarak gördükleri diğer kadınlara engel koymak ve hayatlarını zorlaştırmakla yetinmeyip, yetenekli ve dikkate değer kadın adayların iş çevresine ulaşmasını ya işe alımlarını sabote ederek ya da buldukları pozisyonlarına ulaşma aşamasında baskılayarak sistematik bir şekilde engellemektedirler.

## LİTERATÜR TARAMASI

Sosyal ve ekonomik alanlardaki cinsiyet eşitsizliğinin bir yansıması olan cam tavan, iş dünyasının her alanında (politika, eğitim, spor vb.) terfi bekleyen bir kadın yöneticinin, adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden dolayı istediği terfi alamama durumudur (Çetin & Atan, 2012; Wirth, 2001). Akpınar-Sposito'ya (2013) göre, kadınlar yönetici olabilmek için, belli engellerin ve baskıların üstesinden gelmek zorundadırlar. Cam tavan kavramının

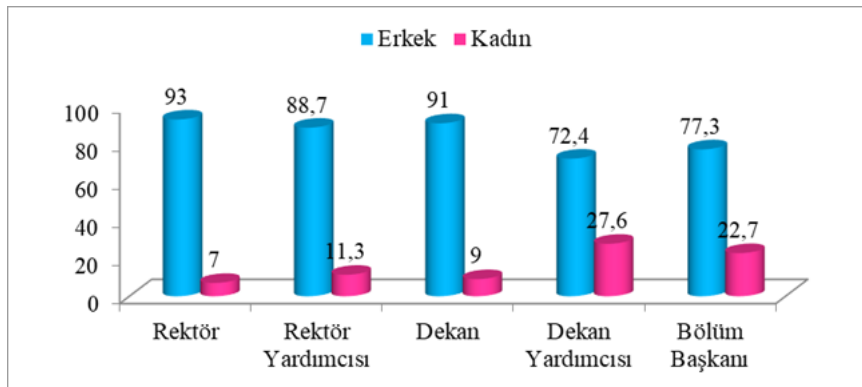
temelinde, kadın çalışanların kariyerlerini sınırlandırıcı etkisi olduğu, görünmez ve aşılması zor olan engeller olduğu, ön yargı ve cinsiyetçi yaklaşımın bulunduğu söylenebilir (İpçioğlu vd., 2018).

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelememelerine sebep olan cam tavan sendromu, örgütsel unsurlar, toplumsal unsurlar ve taraflar olarak gruplanabilir. *Örgütsel unsurlar*, örgütün kültürü, politikaları, örgüt iklimi, mentör eksikliği, iletişim ağlarına katılmamaktan kaynaklanabilir. *Toplumsal unsurlar*, mesleki ayırım ve kalıplaşmış ön yargılardan, *taraflar* ise yönetici olan erkekler tarafından konulan engeller, bireyin kendi kendine koyduğu engeller, yönetici olan kadınlar tarafından konulan engeller (kraliçe arı sendromu) olarak ifade edilebilir (Çetin, 2011).

İş dünyasında son dönemlerde insanların şirketlerinden değil, yöneticilerinden ayrıldığını belirten çalışmalar mevcuttur. Yakın tarihli bir çalışmaya göre, beş çalışandan biri, olumsuz ve kötü muamele görmesi nedeniyle iş yerinden ayrılmıştır (Wuertele, 2017). Knight (1989) kraliçe arıları, statüsü olan bir kurumda, yüksek bir maaşla çalışan, kendi konumundaki erkek meslektaşlarıyla ve kurumdaki diğer erkek çalışanlarla iyi geçinen bir kadın yönetici profili olarak tanımlamıştır. Kendi konumuna rakip olacak kadınlar ile mücadele etmek istemediğinden ve/veya bir kadın olarak herkesin ulaşamayacağını düşündüğü ayrıcalıklı pozisyonda bulunmayı sevdiğinden, kadınların genellikle dışlandığı bir iş ortamında başarılı olduğu için diğer kadınlara eşit fırsatlar sağlanması için destek vermemekte, diğer kadınların cesaretlerini kırmaktadır (Hopman & Lord, 2009; Shetsky, 2013). Kraliçe arı sendromu feminist çalışmalar, yönetim ve sosyal psikoloji açısından sıklıkla araştırılan ve açıklanmaya çalışılan bir kavramdır (Kark vd., 2023). İş çevresinde yaygın biçimde görülen kraliçe arı sendromu (Xiong vd., 2022), sosyal kimlik teorisiyle açıklanabilir (Scheepers & Ellemers, 2019). Yüksek statüdeki sosyal gruplara katılmak güven içinde olmak ve benlik saygısı gibi olumlu hisleri arttırmaktadır. Düşük statüdeki gruplar içinde olmak ise bireye psikolojik olumsuzluklar getirebileceği için bu gruplardan kaçınmak eğilimi vardır. Kadın yöneticiler de sayıca fazla ve yetki bakımından daha üst konumdaki erkek yöneticiler grubunda olmanın verdiği avantajı kullanmak isteğiyle erkeksi davranışlar gösterebilmektedir (Scheepers & Ellemers, 2019). Hatta Derks ve diğerlerinin (2011) araştırma bulgularına göre geçmişte cinsiyet ayrımcılığı yaşamış kadın yöneticilerin bile kraliçe arı davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Güç ve otoritenin erkekle özdeşleştirildiği kültürel anlayışlarda kadınların sahip olduğu güce bağlı olan konumlarını elde tutması çok zordur çünkü kadınlar cinsel kimlikleri yani kadın olmalarıyla gücün erkeksi şekilde ortaya konmasına yönelik beklentiler arasında çatışma yaşayabilmektedir (Charles & Davies, 2000; Mavin, 2008). Bununla beraber hem yönetici erkekler hem de yönetici kadınlar kendi konumlarını korumak için kadınların yönetici konumuna gelmemesi için çaba gösterebilir ve dolayısıyla her iki cinsiyetteki yöneticiler için yönetici adayları kadınlar “en iyi düşman” (Mavin, 2008) gibi görülmektedir. Kadınlar, pek çok alanda olduğu gibi erkeksi niteliklere, becerilere sahip olunması gerektiği düşünülen çalışma alanlarında da başarı gösterebilmektedir. Ne var ki çalışma hayatındaki egemen düşünce bu durumu hiçe sayarak kadınların kariyer yapmalarına engeller koymaya devam etmektedir. Oysaki kadınların bu engelleri aşması toplumsal gelişime katkı sağlayacağı kadar ekonomik gelişime de katkı sağlamaktadır (Asoy, 2018).

Son yıllarda kamu ve özel sektörde kadın yöneticiler giderek daha fazla görev almaktadır. Kamu alanında ve özel (ticari) olarak hizmet sunan kurumlardan birisi olarak üniversitelerde de doğal olarak en üst eğitim seviyelerine ulaşmış (yüksek lisans, doktora) akademisyenlerin cinsiyetten bağımsız olarak yönetici konumuna gelmeleri gereklidir. Bununla beraber Yükseköğretim Kurumu (YÖK) verileri (2019, 2021, 2022, 2024), ülkemizdeki akademisyen sayılarına, cinsiyete göre akademisyenlerin oranına uyumlu olmayacak şekilde yönetici konumundaki akademisyenlerin çoğunluğunun erkek akademisyenler olduğu görülmektedir.

Yükseköğretim Kurumu (YÖK) tarafından yıllık olarak akademisyen sayıları kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Grafik 1’de 2015-2016 yıllarındaki yönetici konumunda olan akademisyenlerin büyük çoğunluğunun erkek akademisyenler olduğu görülmektedir.



**Grafik 1:** Akademideki Kadın Yönetici Oranı (Öztürk, 2018).

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2019) verilerine göre üniversitelerde görev yapan 162.310 öğretim elemanından yüzde 55,4’ü erkek (89 bin 912), yüzde 44,6’sı kadındır (72 bin 398). Akademik personelin yaklaşık yüzde 45’ini kadınlar oluşturmasını rağmen, üst yönetim kadrolarında son derece düşük düzeyde temsil edilmektedir.

YÖK 2020 yılı verilerine göre ise, akademik kadrolarda 81.661’i kadın olmak üzere (%45) 180.65 akademisyen vardır (YÖK,2021). Bununla beraber, 2021 yılı verilerine göre Türkiye, yüzde 32,5 kadın profesör oranı ile yüzde 20,8 ortalamaya sahip AB ülkelerini geride bırakmaktadır. Yükseköğretimde kadın yönetici oranı (rektör, dekan, bölüm başkanı, yüksekokul müdürü) AB ülkelerinde yüzde 23,7 Türkiye’de ise yüzde 28 olarak YÖK tarafından açıklanmıştır (YÖK, 2022). Türkiye’de akademik kadrolarda üst

kademelere çıkıldıkça kadın yöneticilerin oranı azalmaktadır. Kadın profesörlerin oranı yüzde 32,5 iken bu kadrolardan yüzde 3,94'ü rektörlük ve dekanlık görevi yapmaktadır (YÖK, 2021).

Spor alanında kadınlar hem bedensel farklılıklar hem de kültürel engeller dolayısıyla geri planda kalmışlardır (Arslanoğlu, 2005; Bingöl, 2011). Spor sektöründeki cinsiyet dağılımı dengesizliğinin yükseköğretim kurumlarındaki spor eğitimi veren birimlerde de benzerlik gösterdiği görülmektedir. 2019 yılına ait Spor Bilimleri Fakültesi (SBF) ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) akademisyenleri içerisinde kadın akademisyenlerin her bir unvanın kendi içindeki oranlarına göre %12,5'i Profesör, %14,1'i Doçent, %35,9'u Doktor Öğretim Üyesi, %24,3'ü Öğretim Görevlisi ve %17,5'i Araştırma Görevlisi olarak görülmektedir. Spor yükseköğretim kurumlarında toplam kadın sayısının, toplam çalışan sayısına oranı %24,9'dur (Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2019). 2024 yılı verilerine göre ise Spor Bilimleri Fakültesi (SBF) ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) akademisyenleri içerisinde kadın akademisyenlerin her bir unvanın kendi içindeki oranları artış göstermiş ve bu oranlar, %19,1 Profesör, %27,2 Doçent, %29,3 Doktor Öğretim Üyesi, %28,7 Öğretim Görevlisi ve %34,5 Araştırma Görevlisi olarak değişmiştir. Spor yükseköğretim kurumlarında toplam kadın sayısının, toplam çalışan sayısına oranı %27,8'dir (Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2024). 2019 yılı verilerine kıyasla 2024 yılı verilerinde kadın akademisyenlerin hem unvanlarındaki oranlarında hem de toplam akademisyenlere oranlarında artışlar (doktor öğretim üyesi hariç) meydana geldiği görülmektedir. Bu artışlar, profesör unvanında %6,6 olarak, doçent unvanında %13,1 olarak, öğretim görevlisi unvanında %4,4 olarak, araştırma görevlisi unvanında %17 olarak gerçekleşmiştir. Doktor öğretim üyesi unvanında ise %6,6 oranında bir azalış mevcuttur. Bununla beraber kadın akademisyenlerin unvanlarının kendi içindeki oranları dikkate alındığında, kadın akademisyenlerin %12,1'inin Profesör, %22,7'sinin Doçent, %29,5'inin Doktor Öğretim Üyesi, %13,3'ünün Öğretim Görevlisi, %22,4'ünün Araştırma Görevlisi olduğu tespit edilmektedir (Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2024). Kadınların üst düzey yönetim kademelerinde görev almaları için gerekli olan unvanlarda (doçent, profesör) sayıca az olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın amacı, spor alanında çalışan kadın akademisyenlerin çalışma hayatında, kendilerine diğer kadın akademisyenler tarafından kariyer engelleri oluşturulup oluşturulmadığına (kraliçe arı sendromu) yönelik farkındalıklarının tespit edilmesi ve böyle bir durum var ise bu durumu kadın akademisyenlerin nasıl algıladıklarının, kendilerine çıkarılan kariyer engellerine karşı nasıl tavır aldıklarının belirlenmesidir.

## GEREÇ ve YÖNTEM

Nitel araştırma deseni olarak; olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Bu çalışmada, yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 2018/3 sayılı kararı ile araştırmanın etik onayı alınmıştır. Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'nin farklı bölgelerindeki Spor Bilimleri Fakültelerinde ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında çalışan kadın öğretim elemanları oluşturmuştur. Bu çalışmada örnekleme yöntemlerinden ölçüt (kriter) örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt (kriter) örneklemede, kriterler araştırmacı tarafından belirlenir ve bu kriterleri sağlayan bütün durumlar incelenir (Marshall & Rossman, 2014). Araştırmadaki ölçüt; Spor Bilimleri Fakültelerinde ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında çalışan kadın öğretim elemanlarının, şu an kadın yöneticiler ile çalışıyor veya geçmişte kadın yöneticiler ile çalışmış olmalarıdır. Araştırmanın örneklemini ise 6 farklı üniversitenin spor bilimleri fakültelerinde görev yapan kadın öğretim elemanları oluşturmaktadır.

**Veri Toplama Araçları:** Alan yazındaki cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu ile ilgili kaynaklar incelenmiş, konuyla ilgili G. Akman ve Y. Akman (2016) ile Wuertele (2017)'nin çalışmalarından faydalanılarak bir soru havuzu oluşturulmuştur. Konuyla ilgili akademik çalışmaları bulunan üç akademisyenin görüşü alınarak, son şekli tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, unvan, mesleki deneyim vb.) dışında, görüşme formunda toplam 12 açık uçlu soru yer almıştır. 6 üniversitede toplam 77 öğretim üyesi arasından çalışmaya katılmaya gönüllü olan 29 kadın akademisyen ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların çalıştıkları üniversitelere gidilerek yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan, ses kaydı için izin istenmiş, kimliklerinin ve verilen bilgilerin gizli tutulacağı özellikle belirtilmiştir.

**Verilerin Güvenirliği ve Geçerliliği:** Bu çalışmada, güvenirliliğin sağlanmasına ilişkin; araştırmanın yöntemi ve aşamalarının açık ve ayrıntılı şekilde tanımlanmasına, araştırma esnasında izlenen yöntemler ve süreçler konusunda kayıtların detaylarının açık ve ayrıntılı bir biçimde sunulmasına, katılımcılara kod isimler verilmesine, araştırma kapsamında elde edilen verilerin saklı tutulmasına dikkat edilmiştir. Araştırmada, iç geçerliliğin sağlanmasına ilişkin yüz yüze görüşmelerde karşı tarafın izni alınarak ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmelerin kayıt altına alınmasına, açık olmayan hiçbir olguya yer verilmemiş olmasına dikkat edilmiştir. Dış geçerliliğin sağlanmasına ilişkin bulguların, araştırma sorusu ile ilgili kuramlarla tutarlı olmasına, araştırma örneklemini, ortamı ve süreçlerine ilişkin tüm detayların ayrıntılı olarak sunulmasına, araştırma grubuna farklı bireylerin dâhil edilerek çeşitleme yapılmasına dikkat edilmiştir.

**Verilerin Analizi:** Araştırmacılar tarafından yapılan 29 görüşmenin ses kayıtları bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler, üç akademisyen tarafından incelenmiş, "Nvivo 9 for Windows" programı kullanılarak, görüşmeler yoluyla bulunan veriler temalara ve kodlara ayrılarak değerlendirilmiştir.

## BULGULAR

Katılımcıların unvanları Profesör (5), Doçent (2), Dr. Öğr. Üyesi (14), Öğr. Gör. (5), Arş. Gör. (3) şeklindedir. 31-35 yaş aralığında olan akademisyenler %7, 25-30 yaş aralığında olanlar %10, 36-45 yaş aralığında olanlar %45, 46-55 yaş aralığında olanlar %21, 56-70 yaş aralığında olan akademisyenlerin oranı ise %17'dir. Katılımcıların %10'u boşanmış, %14'ü bekâr ve %76'sı ise evli olarak hayatlarını idame ettirmektedirler. Geçmişte yöneticilik yapmış olan kadınların sayısı 19, halihazırda yöneticilik görevi yapıyor olan kadınların sayısı ise 12'dir.

Araştırma sonucunda 12 tema ve 78 kod belirlenmiştir. Bu temalar, Yöneticinin Özellikleri (olumlu/olumsuz), Kadınların Yöneticilik Yapması, Çalışma Kolaylığı, Yöneticinin Cinsiyetinin Önemi, Kurumda Birden Fazla Kadın Olması, Yöneticiyle İyi İlişkiler, Yöneticiden Destek Görme, Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Etmenler, Kraliçe Arı Sendromuna Neden Olan Etmenler, Kadınların Engel Yaşama Durumu, Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişim, Katılımcıların Diğer Kadınlara Destek Olması şeklinde adlandırılmıştır.

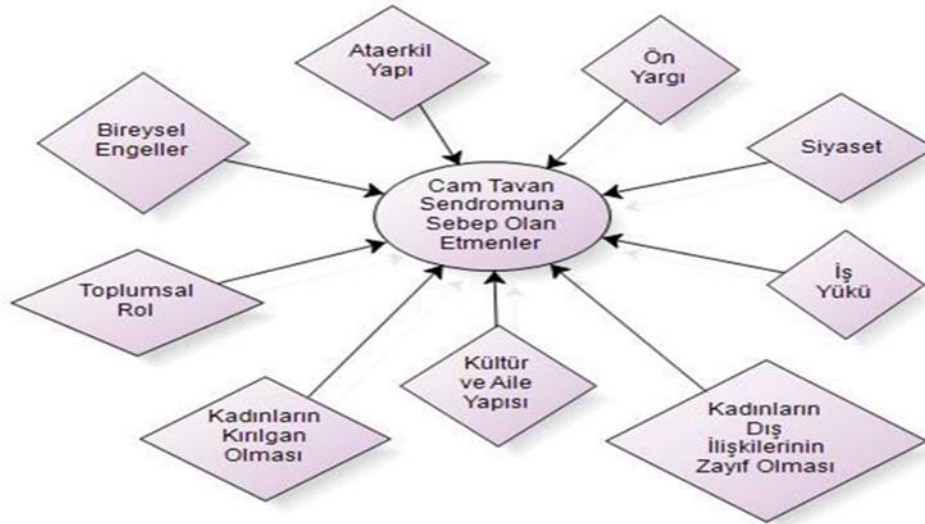
**Tablo 1.** Araştırma sonucunda oluşan tema ve kodlar

Temalar	Kodlar	Kodlanma Sayısı
Yöneticinin Olumlu Özellikleri	İletişim becerisine sahip	12
	<b>Adaletli</b>	<b>15</b>
	Lider olan ve liderlik özelliklerini taşıyan	13
	Koordine ve organize edici	6
	Otoriter	4
	Empati kurabilen	5
	Sorumluluk sahibi	4
	Hümanist ve demokratik	8
	Deneyimli	4
	Yönetmelik ve kurallara uyan	6
	Sakin ve saygılı	6
Yöneticinin Olumsuz Özellikleri	Ayrımcılık yapan	7
	Takdir etmeyen-ödüllendirmeyen	3
	İnisiyatif alamayan	2
	Empati yapamayan	4
	Egoistçe davranan	3
	Baskıcı yöneticilik tavrına sahip	6
	<b>İletişim sorunu olan</b>	<b>10</b>
	Adaletsiz	6
	Sorumluluk alamayan ve tutarsız davranışlar sergileyen	3
	Ön yargılı	4
	Liyakatsiz atamalar yapan ve deneyimsiz	2
Kadınların Yöneticilik Yapması	<b>Olumlu görüş</b>	<b>13</b>
	Olumsuz görüş	7
	Nötr	5
Çalışma Kolaylığı	Vasıflı olmanın ve liyakatin önemi	5
	Kadınlarla çalışmak kolay	7
	Erkeklerle çalışmak kolay	8
Yöneticinin Cinsiyetinin Önemi	<b>Cinsiyet ayrımında bulunmama</b>	<b>17</b>
	Önemli	6
Kurumda Birden Fazla Kadın Olması	<b>Önemsiz</b>	<b>23</b>
	Olumlu görüş	6
	<b>Koşullu olumlu görüş</b>	<b>12</b>
	Nötr	4
Yöneticiyle İyi İlişkiler	Olumsuz görüş	6
	<b>Önemli</b>	<b>18</b>
	Nötr	11
Yöneticiden Destek Görme	<b>Olumlu (kadın yönetici)</b>	<b>7</b>
	Olumlu (erkek yönetici)	6
	Olumlu (erkek ve kadın yöneticiler)	7
	Olumsuz	5
	Nötr	4
Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Etmenler	Ataerkil yapı	6
	Bireysel engeller	4
	<b>Toplumsal rol</b>	<b>7</b>
	Siyaset	1
	Kültür ve aile yapısı	4
	Ön yargı	4
	Kadınların kırılğan olması	2
	İş yükü	2
Kadınların dış ilişkilerinin zayıf olması	1	

**Tablo 1.** Araştırma sonucunda oluşan tema ve kodlar (devam ediyor)

Kraliçe Arı Sendromuna Neden Olan Etmenler	<b>Kıskançlık</b>	<b>8</b>
	Rekabet	5
	Çekişme	3
	Yıldırma tavrına maruz kalma	2
	Mobbing	3
	Düşük benlik saygısı	1
	Stratejik plan uygulama	2
	Kazan - kazan felsefesi	1
	Anne tavırlarını benimseme	1
	Cam tavan yaşama	3
	Özsaygı ve özyeterlik eksikliği	1
Kadınların Engel Yaşama Durumu	Sadece cam tavan sendromu yaşama	5
	Sadece kraliçe arı sendromu yaşama	7
	<b>Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu yaşama</b>	<b>9</b>
	İkisini de yaşamama	8
Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişim	<b>Anne olmak</b>	<b>9</b>
	Hastalıklar ve ailevi kayıplar	5
	Farklı kültürler tanıma	4
	Teknoloji	1
	Olumlu bakış açısı ve sakinlik	3
	Sürekli değişim ve gelişim	2
	Mesleğe geçiş	3
	Kurum değiştirme veya emeklilik	3
	Yaşanan hayal kırıklıkları	3
	<b>Nötr</b>	<b>13</b>
Katılımcıların Diğer Kadınlara Destek Olması	Pozitif ayrımcılık	11
	Negatif ayrımcılık	5

Araştırmanın odaklandığı konu cam tavan ve kraliçe arı sendromu olduğu için bu bölümde cam tavan ve kraliçe arı sendromuna yönelik bulgular sunulmuştur.

**Şekil 1.** Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Etmenler

Şekil 1’de görüldüğü üzere cam tavan sendromuna sebep olan etmenler teması ile ilgili 9 kod belirlenmiştir. Bunlar, toplumsal rol (7), ataerkil yapı (6), bireysel engeller (4), ön yargı (4), siyaset, iş yükü, kültür ve aile yapısı, kadınların kırılgan olması ve kadınların dış ilişkilerinin zayıf olması kodlarıdır.

K5: “Üniversite genelinde ya da herhangi bir yerde toplantıya girdiğinizde bir kadın olarak konuştuğunuzda sizi ciddiye almaları gerçekten çoğu zaman zor olabiliyor ve karşınızdaki yönetici bir erkekse çok ciddi egoları olabiliyor. Yaşınızda gençse ya da kibar bir kadınsanız anlatmaya çalıştığınız şeyi karşı tarafa kabul ettirmek oldukça zor. Çünkü siz bir erkek

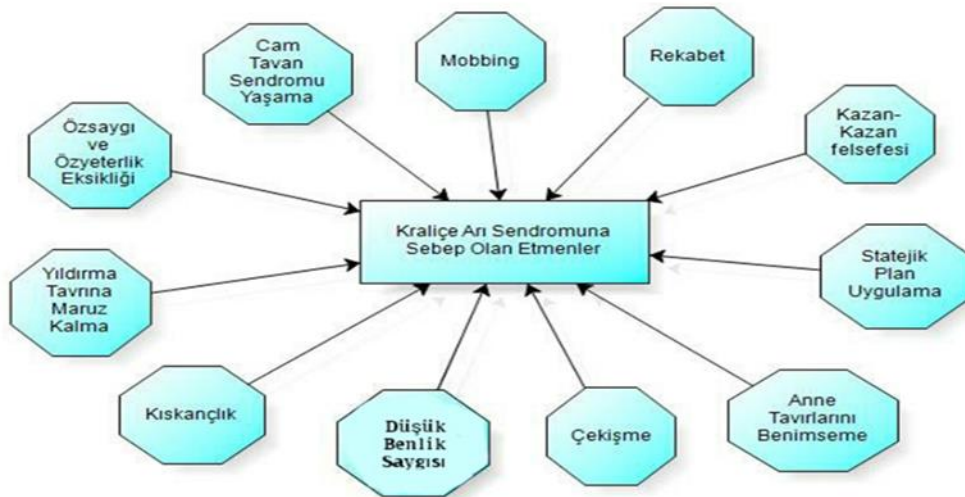
gibi sert bir tavır sergileyip masaya vurmuyorsunuz, kibarca, sebepleriyle birlikte onu anlatmaya çalışırken karşı tarafın bunu kabul etmesinin çoğu zaman çok zor olduğuna inanıyorum ne yazık ki”

Bu örnekteki katılımcı, özellikle yaşı genç olan kadınların yüksek egolu erkek yöneticiler tarafından baskılandığını, nezaketin zayıflık olarak algılandığı ifade etmektedir.

K13: “Türk kültüründe, ataerkil bir toplumda yaşadığımız için kadın ve erkeğin rolleri var. Maalesef ki bizim rollerimizde de özellikle şu çok gündemde, kadın evde oturmalı, kadın çocuğuna bakmalı, şu an çalışan bayanlara da olumlu bakıyorlar ama çalışan bir bayan eve gelip yine yemek yapar. Birçok erkek eşine yardım etmek ve desteklemek konusunda ikisi de çalışıyor olmasına rağmen azdır. Çünkü adam gelir televizyonunu açar, filmi izler. Kadın yemekle uğraşır, çocuğuyla uğraşır, çamaşırları toplar. Aslında ortak bir paydada buluşulması gerekir böyle şeylerde. Tabii bizim Türk toplumumuzda, kültürümüzde bu roller kadına atfedilmiş. Bunun için de kadının yapması gereken bir görev yapmazsa kötü kadın, evine iyi bakmayan tarzında bir muamele gördüğü için ve böyle zaten gelenek ve göreneğimizde böyle gördüğümüz için de zaten çok sorgulamadan otomatik makine gibi biz bu işlere giriyoruz işin doğru tarafı. Bunlar engelliyor mu, evet engelliyor... Yönetimde de yine bu ataerkil toplumun getirmiş olduğu durumlardan dolayı, bir erkek bir kadından emir almakta zorlanıyor. Bunu istemiyor. Çünkü bir anne figürü var bir erkek için nazlandı, nazının geçtiği, bir şeyleri önüne her şeyi hazır getirildiği. Yani bu kültürümüzün getirdiği şeylerden bir tanesi. Böyle modellerdense sen şunu yapacaksın, bu görev senin diye bir bayanın bu yükümlülüğü vermesi onu rahatsız ediyor. Genelde erkek, ben son sözü söylerim, ben birazcık daha güçlüyüm diye düşündüğü için bu bizim toplumumuzda maalesef ki. Bu bizim toplumumuzda yaşanıyor. Yani bu yönde eziliyor muyuz, bence evet eziliyoruz...”

Bu örnekte ise katılımcı, ataerkil bir bakış açısıyla karşılaştığını, ön yargıların ve toplumsal rollerin, kadınların yönetici olmasına yönelik engellemelere, erkeklerin kadınların yönetici olmasına karşı olumsuz tavır takındıklarına yönelik deneyimlerini aktarmaktadır.

Kraliçe arı sendromuna sebep olan etmenler teması ile ilgili 11 kod belirlenmiştir. Kıskançlık (8), rekabet (5), mobbing (3), çekişme (3), düşük benlik saygısı, anne tavrılarını benimseme, yıldırma tavrına maruz kalma, stratejik plan uygulama, kazan-kazan felsefesi, cam tavan sendromu yaşama, özsaygı ve özyeterlik eksikliği kodları oluşturulmuş ve Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Kraliçe Arı Sendromuna Sebep Olan Etmenler

Kraliçe arı sendromuna sebep olan etmenler teması ile ilgili iki katılımcının görüşme kayıtları aşağıda sunulmuştur.

K8: “Kraliçe arının daha çok olduğunu düşünüyorum, kadınlar kadınlara destek olmuyor. Şöyle, eğer yöneticilikten önce arkadaşsan evet, ama değilsen hayır. Hayatta herkes hemsinisiyle yarışıyor. Maçlarda da böyle. Bir de ben burada spor bilimleri farkı olduğunu düşünüyorum. Biz rekabetçi kadınlarız, özellikle liderlik özelliği olan kadınlar bu anlamda kendini geliştiriyor ve yöneticilik boyutu için çaba gösteriyor belki. O anlamda bizim sahadan gelen rekabetçi ruhumuz burada devam ediyor. Buranın bir iş ortamı olduğunu ve olması gereken bir düzeni olduğundan çok “o değil ben olmalıyım” algısının ön plana çıktığını düşünüyorum, o yüzden kadınların “niye o da niye ben değil?” sorgusunu sıklıkla yaptığını düşünüyorum”

K16: “Kadını daha çok hemsinisi üzüyor. Neden üzüyor, kadınlarda genel olarak erkeklerden farklı olarak kıskançlık daha yüksek. Hani herkes erkekleri kıskanç olarak nitelendiriyor ama kadın cinayetlerinin fazla olması altında kıskançlık yatmıyor yani onda başka sebepler var. Kıskançlık yaşadıkları için, bir kadın hemsinsinin kendinden yükselmesini yönetici pozisyonunda pek istemiyor. Ama bir erkeği istiyor. Bir erkek bir erkeği engellemiyor bilakis yükselmesi gerekiyorsa destekliyor ama bir kadın bir erkeği mi bir kadını mı engeller dersiniz kadını engeller öyle söyleyeyim”

Bu örneklerdeki katılımcılar, kıskançlık ve rekabetin kadınlar arasında çekişmeye, öne geçme çabasına yol açtığını ve bu gerekçelerle yönetici olan kadınlarda kraliçe arı davranışlarına sebep olduğunu ifade etmektedir.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Katılımcıların cam tavan sendromu hakkında bireysel görüşlerinin analizinin sonucunda, Türk toplumundaki ataerkil yapı, kadınların kendilerine koydukları bireysel engeller -belki de Andromeda kompleksi (Akkaya, 2023)-, dış ilişkiler söz konusu olduğunda kadınların erkekler kadar girişken olmaması, toplumsal roller, siyaset, kültür ve aile yapısı, erkeklerin kariyer yapan kadınlar hakkındaki ön yargıları, kadınların kırılğan olması sonucunda duygusal davranmalarının iş hayatlarına yansımaları ve kadınlara verilen iş yükünün fazla olması sonucunda cam tavan sendromunun sebepleri belirlenmiştir. Karakuş (2014), cinsiyet ayrımcılığının kadınların en önemli kariyer engeli olduğunu ortaya koymaktadır. Derks vd. (2011), kraliçe arı sendromunun, terfi alamamanın ilk nedeni değil, cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklanan ve dolayısıyla yalnızca sorunu devam ettiren sosyal süreçlerin (cinsiyet önyargısı ve kimlik tehdidi) sonucu olduğunu değerlendirmektedir.

Kraliçe arı sendromu hakkında ise katılımcılar, kadınlar arası kıskançlığın, rekabetin, menfaat odaklı ilişkilerin ve çekişmelerin kadınların düşük benlik saygısı dolayısıyla yaşanması, yöneticiler tarafından yıldırma tavrına maruz kalma ve mobbinge uğramaları sonucu bu sendromun oldukça fazla görünür olduğunu söylemişlerdir. Dellasega (2005) kadınların iş yerindeki sert rekabetlerini mutlak üstünlük kurma ve beğenilme içgüdülerine bağlamış ve kadınların kazan-kazan kavramını henüz benimseyemedikleri için iş ortamında birbirlerine zarar verdiklerini belirtmiştir.

Kadın yöneticilerle çalışmış veya halen çalışmakta olan katılımcılar, kraliçe arı sendromunun oldukça fazla yaşandığını da belirtmektedirler. Genellikle anne tavırlarını benimsemekle başlayan ve hayatlarının herhangi bir döneminde engellerle karşılaşmış olan kadınlar tarafından baskı, dedikodu, kıskançlık ve hatta kurum içi soruşturma, bir üst mevkiye geçiş aşamasında kariyer engeli ile karşı karşıya kalmışlardır. Hiçbir engel ile karşılaşmamış olduğu belirlenen (8 kişi) katılımcıların ise, iş hayatına yeni başlamış olmalarının, kendilerini diğer kadınlar için tehdit olarak görmemelerinin ve yalnızca bir yönetici ile çalışmış olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Kadınlar arasındaki kıskançlık, kişisel hırs, iletişim zorluğu, çekişme, kadınların duygusallık, detaycılık durumları, erkeklere göre kadınların pratik olmama durumu, ataerkil yapı, cinsiyet eşitsizliği, kadınlara karşı hoşgörüsüzlük, başka kadını risk olarak görme, kadınlara engel koyma ve üstünlük çabasıdır. Kıskançlık, kraliçe arı sendromunu oluşturan faktörler arasında en belirleyici olan temadır (Kark vd., 2023). Genel olarak kıskançlığın sebebi özgüven eksikliği ve yetersizlik duygusudur. Reik (2006)'e göre, kadın için kıskançlık duygusu ona güç veren bir durumdur, kıskandığı kişi ile doğrudan savaşmak için eline geçen bir olanaştır. Özellikle iş hayatında hırslı olan ve hedeflerini yüksekte tutan kadınlar hemcinslerine karşı daha acımasız bir kıskançlık hissedebilmektedirler. Gneezy & Rustichini (2004), kadınların sadece hemcinslerinin olduğu koşu yarışlarındaki performanslarının hem kadın hem de erkeklerin olduğu koşu yarışlarındaki performanslarından yüksek olduğunu bulmuştur. Kadınlar hemcinsleriyle rekabette daha zalim olabilir ve meslektaşlarına daha kötü davranabilir (Di Cagno vd., 2016). Moss-Racusin vd. (2012), bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde kadın öğretim üyelerinin, bazı iş kararlarında kadınlara karşı ayrımcılık yaptığını rapor etmektedir.

Ataerkil toplum yapısındaki, güç, rekabet, çekişme, yarışma gibi duygular erkek egemenliğinde ilerlemektedir ve erkeklerin kendi aralarında bu durumları yaşamaları normal karşılanmaktadır. Ancak kadınlar, iş hayatındaki rekabet ortamında azınlık durumunda kalmaları dolayısıyla, hemcinslerinden destek beklemektedirler ve bekledikleri desteği bulamadıklarındaysa kendilerini hemcinslerinin ihanetine uğramış gibi hissetmektedirler ve daha duygusal tepkiler vermektedirler. Hite (2009), kadınların iş hayatlarında hemcinslerine destek vermeme sebeplerini, kadın yöneticilerin erkek yöneticiler kadar ciddiye alınmamasına bağlamaktadır. Kadın yöneticiler, çalışanlarına yumuşak davrandıkları zaman, arkadaş ortamı oluşması ve otorite kaybı yaşanması dolayısıyla erkek yöneticilere nazaran daha sert davranmak zorunda kalmaktadırlar. Aynı zamanda kadınlar birbirine destek verdiğinde, erkek iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından feminist olarak damgalanıp dışlanmaları sebebiyle kadın meslektaşlarına ya da çalışanlarına destek vermeyip aksine engel koymaktadırlar.

Sonuç olarak, kadınların yönetimde ilerlemesi için, kadınlar arasındaki ilişkilerde gömülü olan gerilimleri ve karmaşıklığı maskelemek yerine, bunlar yüzeye çıkarılmalı ve yönetim araştırmalarında kadınlarda açıkça araştırılmalıdır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda,

- Kraliçe arı sendromunun spor alanında var olup olmadığını öğrenmek için sporcular, Gençlik ve Spor Müdürlükleri'nde çalışan kadın personeller, hakemler ve antrenörler gibi sporun içinde bulunan diğer bireylerin de dâhil edildiği akademik çalışmaların yapılması,
- Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlere toplumsal cinsiyet eğitimi verilmesi veya konu ile ilgili panel, seminer gibi organizasyonların sıkça düzenlenmesi,
- Cinsiyet ayrımı fark etmemekle beraber bu çalışmanın konusu olan kraliçe arı sendromuna dayanarak özellikle kadın yöneticilerin çalışanlara keyfi uygulamalar veya isteklerle kraliçe arı sendromunu yaşattıkları bulgusundan hareketle kadın yöneticilerin çalışma hayatında yasa ve yönetmeliklere uygun adil ve gerçekçi uygulamalar yapıp yapmadıklarının üst yönetim tarafından denetlenmesi önerilmektedir.
- Xiong vd. (2022), kadın yöneticilerin eğitim düzeylerinin artmasıyla cinsiyet ayrımcılığının kısmen biraz daha azaldığını ortaya koymuştur. Bu araştırmanın konusu olan kadın yöneticiler açısından değerlendirildiğinde hepsinin yüksek öğrenim görmüş olmasından dolayı eğitim düzeyinden kaynaklanabilecek bir farklılığa bakılmamıştır. Yapılacak çalışmalarda spor ortamındaki farklı alanlarda (üniversite, kamu kuruluşları, spor kulüpleri) ve farklı eğitim düzeyindeki yönetici kadınlar açısından kraliçe arı sendromunu ve cinsiyet ayrımcılığı araştırılabilir.

## Kaynaklar

- Akdöl, B. & Menteş, S.A. (2017). Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü, *Business and Management Studies An International Journal*, 5(3), 859-879.
- Akkaya, B. (2023). A Psychomythological Syndrome: The Andromeda Complex in Occupational Life and its Dimensions. *Journal of Qualitative Research in Education*, 33, 276-299. doi: 10.14689/enad.33.1700
- Akman, G. & Akman, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 748-763.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career Barriers For Women Executives and The Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison Between French and Turkish Women Executives, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497.
- Arslandoğlu K. (2005). *Futbolun Psikyatrisi*, İthaki Yayınları, İstanbul.
- Asoy, E. (2018). Toplumsal Cinsiyet Ayrımı ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Oyun Teorisi Modeli: Cam Tavanın Kırıldığı Oyun Dengesi, *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 85-95. doi:10.26695/mukadcat.2018.19
- Bingöl, H. (2011). *Olimpiyatlarda Derece Yapan Türk Sporcuların Kariyer Planlama Profillerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Charles, N. & Davies, C.A. (2000). Cultural Stereotypes and The Gendering of Senior Management, *Sociological Review*, 48 (4), 544-567.
- Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çetin M. & Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan”a İlişkin Algılarının İncelenmesi, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(35), 123-136.
- Dellasega, C. (2005). *Mean Girls Grown Up*. Wiley. New Jersey.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>
- Di Cagno, D., Galliera, A., Güth, W., Pace, N., & Panaccione, L. (2016). Make-up and Suspicion in Bargaining with Cheap Talk: An Experiment Controlling for Gender and Gender Constellation, *Theory and Decision*, 80(3), 463-471.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2004). Gender and Competition at a Young Age. *American Economic Review*, 94(2), 377-381. <https://doi.org/10.1257/0002828041301821>
- Hite, S. (2009). *The Hite Report on Woman Loving Women*. Arcadia Books, London.
- Hopman A. H. & Lord, B. R. (2009). *The Glass Ceiling and Women in Accounting: New Zealand Experiences and Perceptions*. Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference. Austria
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö., & Hilal, Ş. E. N. (2018). Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 686-709.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu- Pembe Taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2(1), 334-356.
- Kark, R., Yacobovitz, N., Segal-Caspi, L., & Kalker-Zimmerman, S. (2023). Catty, Bitchy, Queen Bee or Sister? A Review of Competition Among Women in Organizations from a Paradoxical-Cooperation Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 45, 266-294. <https://doi.org/10.1002/job.2691>
- Knight, M. A. (1989). *The Relationship Task Orientation and People Orientation to the Queen Bee Syndrome in Selected Groups of Female Nurses*. Doctoral Thesis, Adelphi University, New York.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*, Sage, New York.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More ‘Best Enemies’ for Women in Management? *British Journal of Management*, 19, 75-84. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474-16479.
- Özkaya, M. O. (2001). *Kadınların İş Yaşamında Başarılarını Etkileyen Faktörler*. 5. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, 19-22 Eylül, ss. 22, Adana.
- Öztürk, F. (2018). *Spor Eğitimi Veren Kadın Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri ile Kariyer Engellerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Reik, T. (2006). *Aşk ve Şehvet Üzerine*, Say Yayınları, İstanbul.
- Shetsky, M. (2013). *The Queen Bee Syndrome Revisited: A Phenomenological Study of The Lived Experiences of Baby Boomer Women Leaders in The Pharmaceutical Industry*. Master Thesis, The Chicago School of Professional Psychology, Chicago.
- Scheepers, D. T., & Ellemers, N. (2019). *Social Identity Theory*. In K.Sassenberg & M. Vliek (Eds.), *Social Psychology in Action: Evidence-Based Interventions from Theory to Practice*, 129-143. Springer.
- Wuertle, R. (2017). *The Influence of The Queen Bee Syndrome on The Attitudes, Behaviors, and Emerging Leadership Styles of The Millennials*, Master Thesis, Linnaeus University, Kalmar.
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2019). *Birim Grubuna Göre Öğretim Elemanları Sayısı*. <https://istatistik.yok.gov.tr>. Erişim: 02.01.2019
- Yükseköğretim Kurulu, (2021). <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/turk-universitelerindeki-kadin-profesor-orani-avrupa-ortalamasini-gecti.aspx> Erişim: 02.08.2023
- Yükseköğretim Kurulu, (2022). <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2022/turk-akademisinde-kadınlar-daha-da-gucleniyor.aspx> Erişim: 02.08.2023



- 
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2024). *Birim Grubuna Göre Öğretim Elemanları Sayıları Raporu*. <https://istatistik.yok.gov.tr>. Erişim: 11.02.2024
- Xiong, A., Tao, J., Li, H. & Westlund, H. (2022). Will Female Managers Support Gender Equality? The Study of “Queen Bee” Syndrome in China. *Asian Journal of Social Psychology*, 25 (3), 544–555. doi: 10.1111/ajsp.12517
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.