



T.C.

**MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA
KRALİÇE ARI SENDROMU**

Elif Feza TEKYZAMAN

Danışman

Doç. Dr. Yavuz YILDIZ

Manisa-2019

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ


SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA
KRALİÇE ARI SENDROMU

Elif Feza TEKYAZMAN

Danışman

Doç. Dr. Yavuz YILDIZ

Manisa-2019

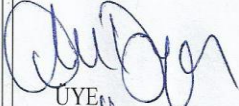
	T.C. MANISA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu	FRYL-031
	YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

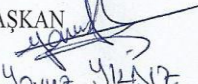
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

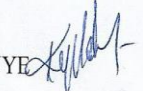
Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 21.05.2019 tarih ve 17/18 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Spor Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Elif Feyza TEKYAZMAN'ın "Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu" konulu tezi incelenmiş ve aday 26.06.2019 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ..10. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
 DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
 RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.


 ÜYE
 Doç. Dr. Ömür DUBAN

BAŞKAN

 Doç. Dr. Yavuz YILMAZ

ÜYE

 Doç. Dr. Kadir YILDIZ

Evet **Havır**
 Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

 Tez, mutlaka basılmalıdır.

 Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

 Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

 Tez, basımı gereksizdir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü


YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16/05/2019

Elif Feza TEKYAZMAN

İmza



ÖZET

SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KRALİÇE ARI SENDROMU

Tekyazman, Elif Feza

Yüksek Lisans Tezi

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Spor Yönetimi Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Yavuz Yıldız

Bu araştırma; spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan kadın akademisyenlerin çalışma hayatında; hedefledikleri üst yönetim pozisyonlarına ulaşan ve kazandıkları pozisyonda rekabet ortamı oluşmasına izin vermeyip, yetkisini ve kişisel çabalarını kullanarak diğer kadınların kariyer hedeflerinin gerçekleşmesini engellemeye çalışan kadınlar (kraliçe arılar) sebebiyle, kariyerlerinin bir üst kademesine geçiş aşamasının sağlanamaması ile sonuçlanabilen engellerle karşılaşp karşılaşmadıklarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kadınların toplum ve çalışma hayatındaki yeri ile ilgili literatür sunulmaktadır. İkinci bölümde; kadınların çalışma hayatlarında karşılarına çıkan veya çıkartılan engellerden olan “cam tavan sendromu” ile “kraliçe arı sendromu” kavramları ile ilgili detaylı bilgiler yer almaktadır. Üçüncü bölümde; araştırmanın metodolojisi anlatılmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak; yüz yüze görüşme yöntemi seçilmiş, 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. Elde edilen veriler Nvivo programı ile analiz edilmiştir. Dördüncü bölümde; araştırmanın bulgularına ve yorumlarına yer verilmektedir. Beşinci ve son bölümde ise sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır. Araştırma sonucunda, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan kadın akademisyenlerin çoğunluğunun kendi ön yargıları sebebiyle cam tavan sendromu yaşadıkları ve kadın yöneticileri tarafından da kraliçe arı sendromuna maruz kaldıkları bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, spor, üniversite, kadın akademisyenler.

ABSTRACT**THE QUEEN BEE SYNDROME IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
OFFERING SPORT EDUCATION**

Tekyazman, Elif Feza

Master Thesis

Sport Management Department Sport Management Programme

Adviser of Thesis: Doç. Dr. Yavuz Yıldız

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 other women in higher positions (the queen bees) trying to prevent them from attaining their career goals by not allowing the competitive sphere and by using their authority and personal efforts.

The study consists of five chapters. In the first chapter, the literature related to the role of women in the society and professional life. In the second chapter, the detailed information about the notions of “glass ceiling syndrome” and “queen bee syndrome” which are faced by women in their working lives are presented.

In the third chapter, the methodology of the study is explained. Qualitative research methods are utilized in the present study.

Face to face interview method is chosen as the data collection tool and the interviews with 29 volunteering women academicians are made upon choosing the women academicians working at Faculty of Sport Sciences and/or School of Physical Education and Sport Sciences as the sampling group. The data collected are analyzed through the Nvivo software.

In the fourth chapter, the findings of the study and the discussions are presented. In the fifth and the last chapter are the conclusion and further recommendations sections. As a result of the study, it is found that the majority of the women academicians working in the higher education institutions offering sport education experience the glass ceiling syndrome due to their own prejudices and they are also exposed to the queen bee syndrome by their women administrators.

Key words: glass ceiling syndrome, queen bee syndrome, sport, university, women academicians

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, ektiğim inanç ve hedef tohumlarını sulayan, üzerine güneş kondurup filizlenmesini, yeşermesini ve büyümesini sağlayan değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yavuz YILDIZ'a,

Tecrübeleriyle bana her zaman yol gösteren ve çalışmamın nitel bölümünde, görüşmelerin kodlanmasında yardımcı olan Sayın Doç. Dr. Kadir YILDIZ'a ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Uğur SÖNMEZOĞLU'na,

Çalışmama katmış olduğu destek ve katkılarından dolayı jüri üyem Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ömür DUGAN'a,

Yüksek lisans eğitimim sırasında ilgisini ve bilgisini hiç esirgemeyen sevgili hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Fırat ÇETİNÖZ'e,

Hayatımı renklendiren ve bana bizzat umut olan, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ONAĞ'a,

İngilizce olan her kelimedede emeği geçen, çalışmama ve hayatıma değer katan Hüsem KORKMAZ'a,

Evlatları olmaktan gurur duyduğum, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen, hep yanımda olan annem Banu TEKYAZMAN'a ve dokunduğu her şeyi adeta kusursuzlaştıran babam Atom TEKYAZMAN'a yürekten teşekkür ederim.

Elif Feza TEKYAZMAN

Manisa, 2019

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Yemin Metni	v
Türkçe Özet	vi
İngilizce Özet	vii
Teşekkür Metni	viii
İçindekiler	ix
Kısaltmalar	xiii
Tablolar Listesi	xiv
Şekiller Listesi	xv
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Toplumsal Yaşamda Kadın	2
1.1.1. Toplum ve Aile	2
1.1.2. Toplumsal Cinsiyet	3
1.1.3. Türk Toplumunda Kadın	6
1.2. İş Yaşamında Kadın	8
1.2.1. Kadınların İş Gücüne Katılımı	8
1.2.2. Üniversitede Kadın	11
1.2.3. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kadın	15
1.3. Kadınlara Yönelik Kariyer Engelleri	18
1.3.1. Cam Tavan Sendromu	20
1.3.1.1. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Unsurlar	22
1.3.2. Kraliçe Arı Sendromu	27
1.3.2.1. Kraliçe Arı Sendromu İle İlgili Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar	31
1.3.2.2. Kraliçe Arı Sendromu İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar	32

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Metodolojisi	34
2.1.1. Araştırmanın Amacı	34
2.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	34
2.1.3. Araştırma Aşamaları	35
2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	35
2.1.5. Araştırmanın Sayıltıları	36
2.1.6. Araştırma Grubu	36
2.1.7. Veri Toplama Yöntemi ve Görüşme Formunun Oluşturulması	36
2.1.8. Araştırmanın Uygulama Aşaması	38
2.1.9. Verilerin Analizi	40
2.1.10. Verilerin Güvenirliği ve Geçerliği	40
2.1.10.1. Güvenirlik	41
2.1.10.2. Geçerlik	41
2.1.10.2.1. İç Geçerlik	41
2.1.10.2.2. Dış Geçerlik	42
2.1.11. Araştırmacının Rolü.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Bulgu ve Yorumlar	44
3.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	44
3.1.2. Yöneticilerin Olumlu Özelliklerine İlişkin Bulgular	49
4.1.2.1.Yöneticilerin Olumlu Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	50
3.1.3.Yöneticilerin Olumsuz Özelliklerine İlişkin Bulgular	54
3.1.3.1.Yöneticilerin Olumsuz Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	55
3.1.4. Kadınların Yöneticilik Yapmasına, Cinsiyetin Çalışma Kolaylığına Etkisine ve Çalışılan Kurumda Yöneticinin Cinsiyet Önemine İlişkin Bulgular	58

3.1.4.1. Kadınların Yöneticilik Yapmasına İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	60
3.1.4.2. Cinsiyetin Çalışma Kolaylığına Etkisine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	62
3.1.4.3. Çalışılan Kurumda Yöneticinin Cinsiyetinin Önemine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	65
3.1.5. Bir Kurumda Birden Fazla Kadın Bulunmasına, Kurumdaki Yöneticilerle İyi İlişkilerin Önemine ve Yöneticinin Kadınlara Destek Olma Durumlarına İlişkin Bulgular	66
3.1.5.1. Bir Kurumda Birden Fazla Kadın Bulunmasına İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	68
3.1.5.2. Kurumdaki Yöneticilerle İyi İlişkilerin Önemine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	70
3.1.5.3. Yöneticinin Kadınlara Destek Olmasına İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	71
3.1.6. Cam Tavan Sendromunun Sebeplerine İlişkin Bulgular	74
3.1.6.1. Cam Tavan Sendromunun Sebeplerine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	75
3.1.7. Kraliçe Arı Sendromunun Sebeplerine İlişkin Bulgular	76
3.1.7.1. Kraliçe Arı Sendromunun Sebeplerine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	77
3.1.8. Kadınların İş Hayatlarında Engel Yaşama Durumlarına İlişkin Bulgular	80
3.1.8.1. Kadınların İş Hayatlarında Engel Yaşama Durumlarına İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	80
3.1.9. Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişime İlişkin Bulgular	83
3.1.9.1. Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişime İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	83
3.1.10. Katılımcıların Diğer Kadınlara Destek Olma Durumuna İlişkin Bulgular	87
3.1.10.1. Katılımcıların Diğer Kadınlara Destek Olma Boyutunda Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler	88
3.1.11. Kraliçe Arı Sendromunun Faktörleri	89

3.1.12. Araştırma Sonucunda Oluşturulan Kod Listesi	90
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Tartışma ve Sonuçlar	93
4.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar	93
4.1.2. Yöneticinin Olumlu ve Olumsuz Özelliklerine Dair Sonuçlar	93
4.1.3. Kadınların Yöneticilik Yapmasına, Cinsiyetin Çalışma Kolaylığına Etkisine ve Çalışılan Kurumda Yöneticinin Cinsiyetinin Önemi Hakkındaki Sonuçlar	94
4.1.4. Bir Kurumda Birden Fazla Kadın Bulunmasına, Kurumdaki Yöneticilerle İyi İlişkilerin Önemine ve Yöneticinin Kadınlara Destek Olmasına İlişkin Sonuçlar	96
4.1.5. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromunun Sebepleri Hakkındaki Sonuçlar	97
4.1.6. Kadınların İş Hayatlarında Engel Yaşama Durumları, Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişim ve Katılımcıların Diğer Kadınlara Destek Vermesi Hakkındaki Sonuçlar	98
4.1.7. Kraliçe Arı Sendromunun Faktörleri Hakkındaki Sonuçlar	100
4.2. Öneriler	101
Kaynakça	103
Ekler	114
Ek-1 Araştırma Soruları	114
Ek-2 Gönüllü Katılım Formu	115
Ek-3 Araştırma Sonucunda Oluşturulan Kod Listesi	116
Ek-4 Tez Sırtı	119

KISALTMALAR

ARŞ. GÖR.	:	Araştırma Görevlisi
AKT.	:	Aktaran
BESYO	:	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
DOÇ. DR.	:	Doçent Doktor
DR. ÖĞR. ÜYESİ	:	Doktor Öğretim Üyesi
ÖĞR. GÖR.	:	Öğretim Görevlisi
PROF. DR.	:	Profesör Doktor
SBF	:	Spor Bilimleri Fakültesi
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
YÖK	:	Yüksek Öğretim Kurulu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	:	Kadınsı ve erkeksi özellikler
Tablo 2	:	Küresel cinsiyet ayrımı raporu
Tablo 3	:	Akademisyen sayıları
Tablo 4	:	Sporun fonksiyonları
Tablo 5	:	SBF ve BESYO öğretim elemanı sayıları
Tablo 6	:	Yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranı
Tablo 7	:	Cam tavan sendromunun ana bileşenleri
Tablo 8	:	Örgüt iklimleri
Tablo 9	:	Kadın-erkek stereotipleri
Tablo 10	:	Katılımcılarla görüşme süreleri
Tablo 11	:	Katılımcıların demografik özellikleri
Tablo 12	:	Kadınların yöneticilik yapması hakkında ne düşünüyorsunuz?
Tablo 13	:	Kadın bir yöneticiyle mi yoksa erkek bir yöneticiyle mi çalışmak daha kolaydır?
Tablo 14	:	Yöneticinizin erkek ya da kadın olması önemli midir?
Tablo 15	:	Bir kurumda birden fazla kadın yöneticinin bulunması hakkında ne düşünüyorsunuz?
Tablo 16	:	Sizin için yönetici ve/veya meslektaş olarak diğer kadınlarla iyi bir ilişki kurmak ne kadar önemlidir?
Tablo 17	:	Yöneticiniz kadın çalışanları yönetici olmaları konusunda destekler mi?
Tablo 18	:	Çalışma hayatınızda engeller yaşadınız mı?
Tablo 19	:	Hayatınızda bugüne kadar yaşadığınız en büyük değişim nedir?
Tablo 20	:	Bir yönetici olarak veya olsaydınız, kadınların yönetici konumuna gelmelerine ne derecede destek olurdunuz?
Tablo 21	:	Kraliçe arı sendromunun faktörleri
Tablo 22	:	Araştırma sonucunda oluşturulan kod listesi

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Grafik 1** : Kadınların çalışmama nedenleri
Grafik 2 : Erkeklerin çalışmama nedenleri
Grafik 3 : Kadın/erkek akademisyen sayıları
Grafik 4 : Öğretim üyelerinin statülerine göre oranları
Grafik 5 : Akademideki kadın idareci istatistiği
Grafik 6 : Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları
Grafik 7 : Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları
Grafik 8 : Katılımcıların çocuk durumlarına göre dağılımları
Grafik 9 : Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları
Grafik 10 : Katılımcıların meslek yıllarına göre dağılımları
Grafik 11 : Katılımcıların kurum yıllarına göre dağılımları
Grafik 12 : Katılımcıların yöneticilik durumlarına göre dağılımları
Şekil 1 : Cam tavan sendromunun tarafları
Şekil 2 : Araştırma aşamaları
Şekil 3 : Yöneticinin olumlu özellikleri
Şekil 4 : Yöneticinin olumsuz özellikleri
Şekil 5 : Cam tavan sendromuna sebep olan etmenler
Şekil 6 : Kraliçe arı sendromuna sebep olan etmenler

GİRİŞ

Kadınların çalışma hayatında toplumsal cinsiyetten kaynaklanan davranışlara, ön yargılara ve engellere maruz kalmalarına rağmen, gerek ekonomik zorluklar sebebiyle aile bütçesine katkıda bulunma zorunluluklarından gerekse maddi özgürlüklerini kazanmak istemelerinden dolayı iş gücüne katılım oranları zaman içerisinde artmaktadır. Ancak, konu kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında çalışma durumlarına geldiğinde, karşılına çıkan engellerle başa çıkabilen, yönetim kadrolarında çalışmaya başlayan, kazandıkları pozisyonda da ilerlemelerini sürdürebilen kadın oranı çok azdır. Kadınların yönetici pozisyonlarına gelememelerinde, kişisel etkenler (aile sorumlulukları, kariyer gelişimi ve eğitim olanaklarının azlığı, kişinin psikolojik durumu vb.) rol oynayabilir. Bununla beraber, çalışma hayatında kadınların kariyer olanaklarının engellenmesinde, kurumda çalışan diğer kişilerin de etkisi olmaktadır. Kadınlara yönelik bu engellerin devamında kişilerin bireysel yargıları ile erkek yöneticilerin etkisi var ise “cam tavan sendromu”, kadın yöneticilerin etkisi var ise “kraliçe arı sendromu” olarak tanımlanmaktadır. Ataerkil toplum içerisinde yaşayan ve özellikle erkekler tarafından karşılına engel konmasına alışmış olan kadınlar, iş hayatlarında desteği hemcinslerinden aramaktadırlar fakat maalesef ki çoğu aradıkları desteği bulamamakta ve kraliçe arı sendromu ile yüzleşmek durumunda kalmaktadırlar. “Cehennemde diğer kadınlara yardım etmeyen kadınlar için özel bir yer” olduğunu söyleyen eski ABD Dışişleri Bakanı Madeleine Albright’ın bu sözü, kraliçe arı sendromuna maruz kalmış kadınlar için açıklayıcı niteliktedir.

Bu araştırmada, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın akademisyenlerin yöneticilik pozisyonlarında çalışırken kraliçe arı davranışlarını benimseme durumları ve yönetici pozisyonunda olan diğer kadınlar ile birlikte çalışan kadın akademisyenlerin yaşadıkları ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Cam tavan sendromu ile ilgili alan yazın incelendiğinde Türkiye’de spor örgütleri içerisinde kısıtlı bir çalışma alanına sahip olduğu yapılan incelemelerle belirlenmiştir. Kraliçe arı sendromu ile ilgili olarak ise spor örgütlerinde yapılmış bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu araştırmadan elde edilen bilgilerin alan yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, toplumsal yaşamda ve çalışma yaşamında kadının rolüne ve etkisine ilişkin bilgiler ile kadınların çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar olarak; “cam tavan sendromu” ve “kraliçe arı sendromu” kavramları ile ilgili literatür sunulmaktadır.

1.1. TOPLUMSAL YAŞAMDA KADIN

1.1.1. Toplum ve Aile

Türk Dil Kurumu'na göre toplum; aynı toprak parçası üzerinde bir arada yaşayan ve temel çıkarlarını sağlamak için iş birliği yapan insanların tümü olarak tanımlanmıştır. Marshall (1999:732)'ın hazırladığı sosyoloji sözlüğünde ise toplum kavramı, “kendilerini birleşik ve özgün bir varlık olarak gören insanlardan oluşan, ortak bir kültürü paylaşan ve belli bir toprak parçasında yerleşik olarak yaşayan bir grup” olarak tanımlanmıştır. Yetim (2005:75)'e göre toplum; sınırları belirli olan bir alanda yaşayan, insanı insan yapan değerleri belirleyen, hal, hareket, tavır ve düşüncelerini etkileyen, otoriteyi ve yardımlaşmayı sağlayan, ortak bir yaşam stilini paylaşan sosyal varlıkların oluşturduğu en büyük insan grubudur.

İnsanlar etkileşimlerini genellikle gruplar ya da kurumlar aracılığıyla sağlarlar. İşlevsel biçimde farklılaşmış sosyal kurumlar (aile, din, ekonomi, siyaset, eğitim vb.) sayesinde insan ihtiyaçlarını karşılayan toplum; evlilik, doğum ve akrabalık yoluyla topluluğun gelişmesini sağlayan bir takım yollara da sahiptir (Fichter, 1996:76; Yetim, 2005:80).

Sosyal kurumlar içerisindeki en önemli ve en temel kurum ailedir. Benokraitis (2015:3) aileyi; duygusal bağları olan kişilerden oluşan, karşılıklı sevgi, saygı ve dürüstlük yoluyla ilerleyen, aile üyelerinin bakımını üstlenen bir grup olarak tanımlamıştır. Toplumsallaşma sürecinin ilk ortaya çıkmasının ardından, yapı ve fonksiyonları zaman içerisinde değişimler gösteren aile; kadının, erkeğin, çocuğun ve yaşlının birlikteliği ve etkileşimiyle oluşur. Ailede edinilen toplumsal kabul hali, bireylerin ilişkileri aşamasında şekillenerek asıl kimliğin oluşmasında yardımcı

olmaktadır. Bununla beraber, ailenin çocuklarına dağıtmış olduğu roller, cinsiyetlere dayalı ayrımcılığın başlama noktasıdır (Epik vd, 2016:46).

1.1.2. Toplumsal Cinsiyet

Benzer iki kavram olarak cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılsalar da farklı anlamlar içermektedir. “Cinsiyet (sex)” kavramı, bireyin biyolojik, fizyolojik ve genetik özelliklerini açıklamak için kullanılmakta ve bireyler arasında kadın-erkek ayrımı yapılmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) 2017 verilerinin nüfus sayım sonuçlarına göre Türkiye nüfusunun %50,2’sini erkekler, %49,8’ini kadınlar oluşturmaktadır. Toplumsallaşma süreciyle birlikte cinsiyete dair biyolojik, fizyolojik ve genetik tanımlamaların dışında kalan algı farklılıkları, “toplumsal cinsiyet (gender)” kavramını ortaya çıkartmıştır (Dumanlı, 2011:133).

İnsanların yaşadıkları toplum içerisindeki yerlerini belirleyen ve sosyal hayatlarına şekil veren cinsiyet kavramı ile toplum tarafından kalıp yargılarla belirlenmiş toplumsal cinsiyet kavramı, insanların bir ömür boyunca nasıl davranacaklarını biçimlendiren temel kavramlardır (Kalav, 2012:150).

Toplumsal cinsiyet kavramı, öğretilen ve şekillendirilen kadın-erkek farklılıkları hakkındaki görüşler, kültür, inanç sistemleri, imajlar ve beklentilerle yapılanmıştır. Toplumsal cinsiyet, zamana, kültüre, inançlara, alışkanlıklara göre değişkenlik göstermesinin yanı sıra, kadınsı ve erkeksi rollere, davranış modellerine, sorumluluklara ve ön yargılı ayırıştırımlara işaret eder (Adaçay, 2014:6; Sancar vd, 2006:12).

Toplumsal cinsiyet, öncelikle aile ile yakınlar tarafından kişiye yansıtılmaktadır. Çocukların yetiştirilmesinde annenin rolünün ve etkisinin daha çok olmasına rağmen, ağırlıklı olarak aile içerisinde erkeğin bakış açısına göre belirlenen geleneksel iş bölümüne dayalı ev işleri ve çocuk bakımına ilişkin kadın-erkek rolleri, kız ve erkek çocuklarının cinsiyetçi roller içerisinde yetişmesine sebep olmaktadır (Aktaş, 2013:56). Daha birey doğmadan aileler çocuklarının yaşantılarına yönelik isteklerini belirtmekte ve cinsiyete bağlı olarak narinlik-kırılganlık veya güçlülük-kuvvetlilik çağrıştıran isimler vermektedir. Örneğin, çocuğun cinsiyetinin öğrenilmesinin ardından; cinsiyet kız ise Gül, Narin gibi, erkek ise, Demir, Şeref gibi isimler seçilmekte ve kız çocukları aileleri tarafından “nazlı kızım”, erkek çocukları

ise “aslan oğlum” şeklinde sevilmeKtedir. Gelişme aşamasında kız çocukları için oyuncak bebekler alınarak annelik görevini içselleştirmesi sağlanırken, alınan mutfak-temizlik eşyalarıyla da ev işlerinin kadının görevi olduğuna dolaylı bir vurgu yapılmaktadır. Gelişme aşamasında erkek çocukları için ise, genellikle g simgesi olarak gösterilen silah ve araba gibi oyuncaklar seçilmekte ayrıca çocukta ailenin reisinin erkek olduğu, g ile karar verme yetkisinin erkeklere özgü olduğu imajı çizilmektedir (Vatandaş, 2007:35). Kadınsı zellikleri Dökmen (2009:30), daha çok evde zaman geçiren, ocuk doğurma ve büyütme görevleri olan, yemek-temizlik ve benzeri işlerde erkeklere nazaran daha becerikli olan şeklinde açıklanmakta, erkeksi özellikleri ise, kadınlara nazaran daha tehlikeli işlerle ilgilenen, sert mizacı olan, zor işler yapan, evlerinin geçimini sağlayan ve patron olma özelliklerine sahip olmak olarak özetlenmektedir.

Kadın-erkek bağlamında n yargılar ile tanımlanan ve genelleştirilen cinsiyet zellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Kadınsı ve erkeksi zellikler

Kadınsı zellikler	Erkeksi zellikler
Duygusal	Sert
Narin	Baskın
İlgili	Bağımsız
Evde oturan	Risk almaya istekli
Anlayışlı	Saldırgan
rkek	Güçlü
Pasif	Lider
Kibar	Hırslı
Zor karar veren	Kolay karar veren
Kolay kandırılabilen	Kendine güvenen

Kaynak: Bacanlı, (2012:155).

Tablo 1 incelendiğinde kadınsı özellikler; duygusal, narin, bağımlı, pasif, ürkek, anlayışlı, kibar olarak tanımlanırken erkeksi özellikler; sert, bağımsız, baskın, güçlü, hırslı olarak tanımlanmıştır.

Toplumsal cinsiyet olgusunun aile içerisinde öğrenilmesinin ve içselleştirilmesinin ardından, bireyi etkisi altına alacak eğitim-öğretim süreci, dini yaklaşımlar, kültürel farklılıklar, sosyal ortamlarda oluşturulan arkadaşlıklar ve yazılı-görsel medyadan oluşan dış etmenler devreye girmektedir (Zeyneloğlu ve Terzioğlu, 2011:415).

Toplumsallaşma sürecinde, kültürün cinsiyetlere uygun bulunduğu duygu, tutum ve roller arasındaki farklılıklar “toplumsal cinsiyet farklılıkları” olarak ele alınır. Erkeklik, ataerkil toplum yapısı tarafından sağlanılmış bir statü olarak benimsenmiş durumdadır ve tarihsel süreç içerisinde erkek olmak, kadın olmaya oranla toplumda daha fazla değer görmektedir.

Toplumsal hayatta erkeğin ön planda tutulması, istihdamda tercih edilmesi, kadınların da aynı işi yapabilecek durumda olmalarına rağmen erkeklere öncelik verilmesi, erkeklerin kamusal alanda görünürlüğünün olması, kadınları denetim altında tutmaya çalışması, her durumda haklı algılanması, finansal kaynaklara ulaşımında kadına göre daha yetkin konumda görülmesi, ayrımcı davranışlara sahip olsa da hoşgörü gösterilmesi gibi pek çok faktör kadının özgürlüğünü kısıtlamıştır.

Vaktinin büyük kısmını ev temizliği, çocuk bakımı, yemek yapımı gibi işlere ayıran kadınlar ikincil konuma atılmış ve sınırları çizilmiş alanlarda erkekleri destekleyici pozisyonda kalmaya mecbur bırakılmıştır (Gözütok vd, 2017:1038; Üstün, 2009:37).

Dünya Ekonomi Forumu'nun 2012 ve 2017 yıllarında yaptığı araştırmanın ana başlıkları şöyledir:

- Küresel Cinsiyet Eşitliği,
- Ekonomiye Katılım ve Fırsat,
- Eğitime Katılım.

Bu ana başlıklarda fırsatlara erişim (ekonomik katılım, siyasi güçlenme, sağlık ve eğitim) konusunda cinsiyete dayalı farklılıkları ve zaman içerisindeki değişimlerinin incelendiği (Hausmann vd, 2012:2) “Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporları”ndaki ülkemizin sıralamalarındaki yeri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu

TÜRKİYE	2012	2017
Küresel cinsiyet eşitliği	124	131
Ekonomiye katılım ve fırsat	129	128
Eğitime katılım	108	101
Değerlendirmeye alınan toplam ülke sayısı	135	144

Kaynak: Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu (2012-2017).

Bu tabloya göre; Türkiye “Küresel Cinsiyet Eşitliği” sıralamasında 2012 yılı raporunda 135 ülke arasında 124’üncü, 2017 yılı raporunda 144 ülke arasında 131’incidir. “Ekonomiye Katılım ve Fırsat” sıralamasında 2012 yılı raporunda 135 ülke arasında 129’uncu, 2017 yılı raporunda 144 ülke arasında 128’incidir. “Eğitime Katılım” sıralamasında 2012 yılı raporunda 135 ülke arasında 108’inci, 2017 yılı raporunda 144 ülke arasında 101’inci sırada yer almaktadır. Bu raporlarda 2012’ye göre değerlendirmeye alınan toplam ülke sayısının 2017’de 9 ülke arttığı dikkate alındığında, “eğitime katılım” sıralamasında az da olsa ilerleme olduğu, “ekonomiye katılım ve fırsat” sıralamasındaki yerinin değişmediği, “küresel cinsiyet eşitliği” sıralamasında ise 2012’ye göre gerileme olduğu gözlenmektedir.

1.1.3. Türk Toplumunda Kadın

Kocacık ve Gökkaya (2005:196)’ya göre, kadınların kamusal ve toplumsal hayat içerisindeki var olma çabası, içinde buldukları toplumsal bünyeye bağlı olarak pek çok aşama kat edip değişime ve gelişime uğramıştır. İslamiyet öncesinde Türk tarihinde, kadın ile erkek aynı statüde bulunmakta, ne aile hayatı içerisinde, ne sosyal yaşamda, ne de siyasi platformda kadın, erkeğin gerisinde kalmamaktadır (Nirun, 1994:23).

İslamiyet sonrasında ise kadının statüsünde köklü değişiklikler ve farklılaşmalar meydana gelmiş, kadın; eşine hizmet etmek, çocuğuna bakmak, evinin işleriyle ilgilenmek ve yaşadığı her türlü zorluğa boyun eğmek zorunda kalmıştır (Yörükoğlu, 2007:68). Bu dönemi Aristoteles’in, “*Ruh beden üzerinde, akıl duygu üzerinde, erkek de kadın üzerinde egemendir.*” sözü net bir şekilde açıklamaktadır.

Osmanlı döneminde Islahat Fermanı (1856) ile, cinsiyet farklılıkları sebebiyle hiçbir bireyin ikincil konuma düşürülemeyeceği kararı alınmış, 1873 yılında ilk kadın öğretmen ataması yapılmış ve 1883 yılı itibariyle kadınların kamusal alanda görünürlüğü artmaya başlamıştır (Altınbaş, 1989:458; Kodaman, 1990:140).

Cumhuriyet döneminde ise, kadınlar modernleşmenin sembolü haline gelmiştir. Mustafa Kemal Atatürk, kadınlara kadın-erkek ilişkisini demokratikleştirecek pek çok hak tanımıştır. Bu hakların arasında;

- Eğitim sistemine eşit katılım (Tevhid-i Tedrisat Kanunu-1924),
- Kadınların kılık kıyafetlerinin özgürleşmesi (Şapka ve Kılık Kıyafet Kanunu-1925),
- Evlilikte medeni nikâh hakkı, velayet ve miras hakkı (Türk Medeni Kanunu-1926),
- Yerel düzeyde seçme ve seçilme hakkı (1930),
- Genel düzeyde seçme ve seçilme hakkı (1934) yer alır (Başçı, 1999:77).

Bu haklar kapsamında, kadınların ilk kez oy kullandığı Türkiye Büyük Millet Meclisi 5'inci dönem seçimlerinin yapıldığı 1935 yılında %4,5'lik bir oranla 18 kadın milletvekili mecliste yer almıştır. Çok partili sisteme geçiş ile birlikte 1950 yılındaki seçimlerde bu oran %0,6'ya düşmüştür. Yaşanan göçlere bağlı olarak kente çalışmak için geldiklerinde ev kadınlığı statüsüne dâhil edilerek iş gücü piyasası kapsamında çıkarılan kadınların Türkiye'deki iş gücü piyasasına katılım oranları da azalmaya başlamıştır (Ayoğul, 2017:11; Er, 2008:43).

Yazılı-görsel iletişim araçlarının yaygınlaşması, bunlara ulaşılabilirliklerin kolaylaşması, ayrımcılık (ırk, din, cinsiyet, kadın hakları) karşıtı sosyal grup faaliyetlerinin insanlarda farkındalık yaratması, gelişen teknolojilere bağlı olarak meslek dallarının çoğalması ve her alanda ilave iş gücüne ihtiyaç duyulması sayesinde kadınların iş gücüne katılım oranları artmıştır.

1985 yılında Türkiye'nin de imzalayarak taraf olduğu "Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (CEDAW)" ve 1990 yılında Başbakanlığa bağlı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nün kurulması ile kadınların işe katılımlarında artış sağlanmış ve kariyer ilerlemelerindeki engellerin azalması yönünde adımlar atılmıştır (Ereş, 2006:42).

Telefon ve internet hizmetleri ile gelişen sosyal iletişim ağları sayesinde dünyadaki tüm gelişmelerin yakında takip edilebilmesi ve Devletin kalkınma planlarında kadınlara ve gençlere önem vermesiyle günümüzde eşit katılım bakımından durum daha da iyiye gitmektedir. Nitekim 2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı'na bakıldığında, başta gençler ile kadınlarda

olmak üzere iş gücüne katılımın ve istihdamın artırılması, işsizliğin azaltılması, iş kazalarının ve kayıt dışı istihdamın önlenmesi ve iş gücü niteliğinin yükseltilmesi hususlarının önemini korumakta olduğu ifade edilmektedir. Bu sayede ülkemiz kadınları görünür olmaya, daha önce bulunmadıkları alanlarda kendilerini göstermeye ve iş gücüne katılımını arttırarak sürdürmeye devam etmektedirler (Önder, 2013:41).

1.2. İŞ YAŞAMINDA KADIN

1.2.1. Kadınların İş Gücüne Katılımı

Kadınların, çalışma hayatında geri planda kalmalarının türlü sebepleri vardır.

Bu sebepler arasında;

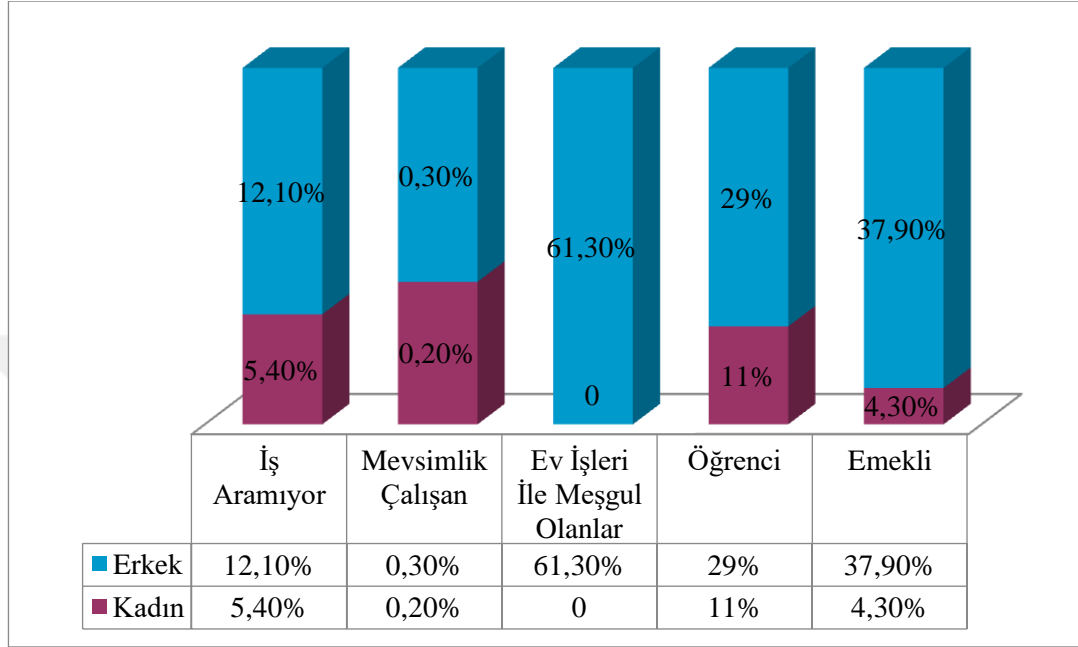
- Toplumsal cinsiyet rolleri,
- Toplumsal değer yargıları,
- Kadınların yetiştirilme biçimleri,
- Medeni durumları ve aile içi sorumluluk duygusu,
- Çoğu iş ortamının erkek egemen yapıya sahip olması,
- Kadınların yapabileceği işlerin kategorize edilmiş olması,
- Kadın istihdamını arttırmaya yönelik yasal düzenlemelerin yetersizliği,
- Kadın ve erkeklerin aynı işi yapıyor olmalarına rağmen aldıkları ücret miktarındaki eşitsizlik yer alır (Aycan, 1998:83; Bayrak ve Yücel, 2000:126; Wentling, 1992:47).

Yaşam alanları evinin içi ve yakın çevresiyle sınırlanmış olan kadınlar, 1950'li yıllarla başlayan sanayileşme sürecinden itibaren,

- Eğitim olanaklarının artması,
- Ailelerin küçülmesi,
- Evlenme oranlarının azalması ve boşanmaların artması,
- Yaşam sürelerinin uzaması,
- Ekonomik zorluklara bağlı olarak aile bütçesine katkıda bulunma zorunluluğu gibi muhtelif nedenlerle ev dışında da çalışmaya başlamışlar ve kadınsı meslek olarak görülen ebelik ile başlayan iş süreçlerine, öğretmenlik ile devam ederek kamusal alanda görünürlüklerini arttırmışlardır. Zaman içerisinde farklı sektörlerde de çalışmaya başlamışlardır ancak; toplumsal hayat içerisinde daima var olan geleneksel tavırlar ve düşünceler, kadınların ev işleri dışında çalışmaya başlamasına doğrudan

veya dolaylı sınırlandırmalar getirmiştir (Ekici, 2014:221; Kocacık ve Gökkaya, 2005:196; Koray vd, 2000:214; Varoğlu, 2018).

TÜİK'in 2012 yılına ait "İstatistikler ile Kadın Raporu"nda yer alan "Bireylerin iş gücüne dâhil olamama sebepleri" Grafik 1'de verilmektedir.



Grafik 1: Bireylerin iş gücüne dâhil olamama sebepleri
Kaynak: TÜİK (2012: 73)

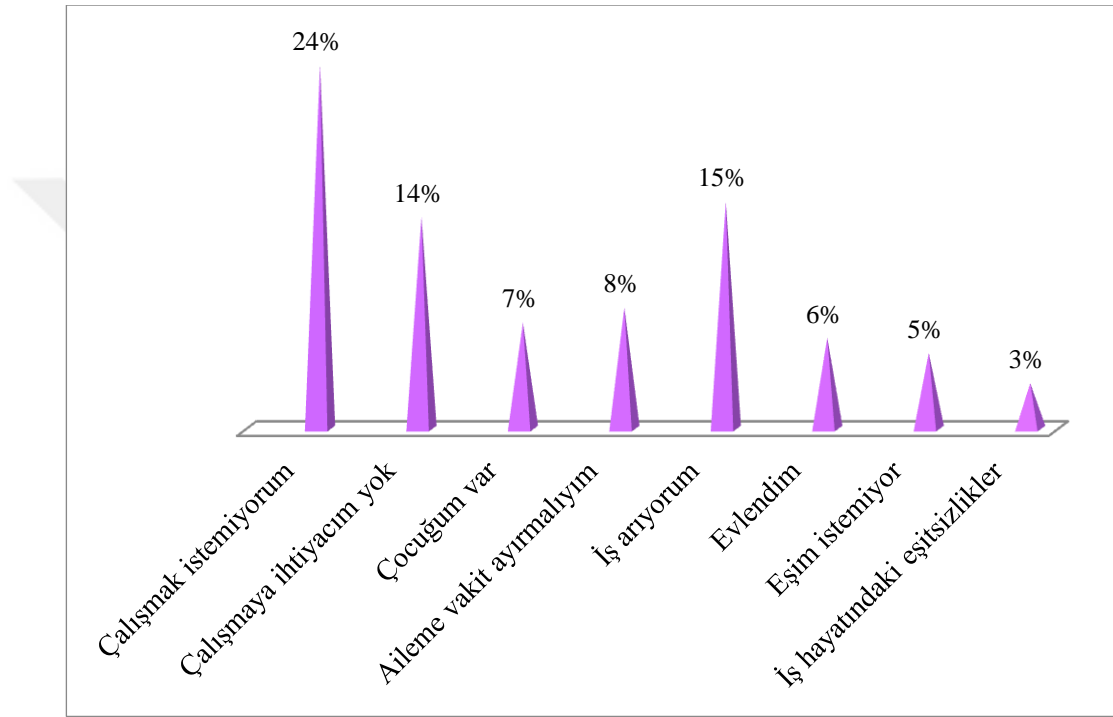
Grafik 1'e göre, erkeklerin %37,9'u emekli olmaları dolayısıyla çalışmamaktadır. %29'u öğrenci, %16,3'ü ise çalışmalarına engel teşkil edecek problemleri olması nedeniyle çalışmazken %12,1'i iş aramamaktadır ve %0,3'ü mevsimlik işçilik yapmaktadır. Kadınların ise, %61,3'ü ev işleri ile meşgul olmaları sebebiyle çalışma hayatına katılmamaktadır. %11,1'i çalışamaz durumdayken %11'i öğrencidir.

%5,4'ü iş aramazken %4,3'ü emeklidir ve %0,2'si, mevsimlik işçilik yapmaktadır. Bu grafikte göze çarpan en önemli şey, hiçbir erkeğin ev işi ile meşgul olmasının çalışma hayatına katılmamasına etkisinin olmamasıdır ve rapordaki bu durum, toplumsal cinsiyet rollerini kanıtlar niteliktedir.

TÜİK'in 2017 yılında yayınladığı "İstatistikler ile Kadın Raporu"nda yer alan hane halkı iş gücü araştırması sonuçlarına göre; kadının iş gücüne katılma oranı %28'dir. Araştırma sonuçlarına göre; kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe iş gücüne katılım oranları artmaktadır ancak; TÜİK'in 2014 yılı "Kazanç Yapısı

Araştırması'na göre de, cinsiyet ve eğitim durumu göz önüne alındığında, yükseköğretim ve üstü eğitim durumuna sahip kadınların, erkeklere oranla yıllık ortalama brüt kazançlarının %18 daha az olduğu görülmektedir.

Kadınlar iş gücüne katılmalarının ardından, muhtelif engellemelerden ve/veya başka sebeplerden dolayı çalışma hayatından ayrılmaktadırlar. BinYaprak ve Xsights'ın Eşitlik Raporu'nun içerisinde bulunan kadınların çalışmama nedenleri Grafik 2'de sunulmuştur.

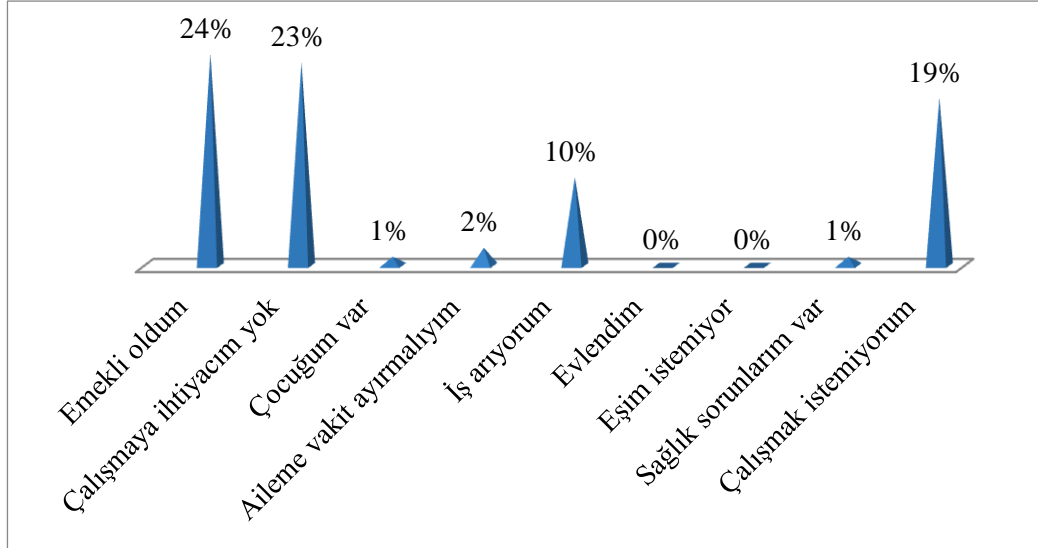


Grafik 2: Kadınların çalışmama nedenleri

Kaynak: BinYaprak ve Xsights Eşitlik Raporu, 2017

Bu grafiğe göre, kadınların %24'ü çalışmak istemezken, %15'i iş aramakta, %14'ü ise çalışmaya ihtiyaç duymadığını belirtmektedir. %8'inin evin hanımı rolünü benimsemiş olması ve %7'sinin de çocuklarının olmasından dolayı istihdama katılmamayı seçtiği görülmektedir. Kadınların, %6'lık bir kısmı medeni durumundan, %5'inin eşinin izin vermemesinden, %3'lük kısmı ise çalışma hayatındaki eşitsizlikler nedeniyle çalışma hayatına girmeyi tercih etmemektedirler.

BinYaprak ve Xsights Eşitlik Raporu'nda erkeklerin de çalışmama nedenleri bulunmaktadır ve Grafik 3'te sunulmuştur.



Grafik 3: Erkeklerin çalışmama nedenleri

Kaynak: BinYaprak ve Xsights Eşitlik Raporu, 2017

Erkeklerin çalışmama nedenleri arasındaki en yüksek oranlar, %24 ile emekli olmaları ve %23 ile çalışmaya ihtiyaçları olmamalarında görülmektedir. Bunun yanı sıra, %19'luk bir kısım çalışmak istemezken, %10'u iş aramakta ve %1'lik kısım ise sağlık sorunları sebebiyle çalışmamaktadır. Ancak, kadınların çalışmak istememe sebepleri ile erkeklerin çalışmak istememe sebepleri arasında göze çarpan en önemli husus, hiçbir erkeğin çalışmasında evlenmelerinden ve/veya eş durumundan kaynaklı engellerin söz konusu olmamasıdır. Aileme vakit ayırmalıyım diyen erkeklerin oranı %2, çocuk sahibi olduğundan dolayı çalışmak istemeyen erkeklerin oranı ise %1'dir.

1.2.2. Üniversitede Kadın

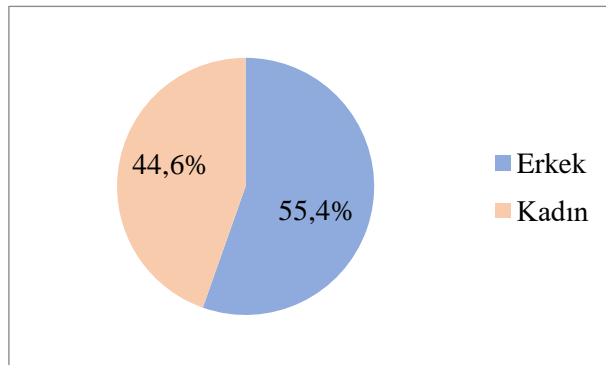
Yükseköğretim Kanunu (1981)'na göre; "bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip olan, yüksek düzeyde eğitim/öğretim veren, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş birimlerinden oluşan kurum" üniversite olarak tanımlanır.

Üniversiteler, içerisinde buldukları toplumun gereksinimlerini karşılayacak bilginin üretimini, gelişimini ve yayılmasını sağlayan, ekonomik ve sosyal gelişme açısından rehber görevinde olan, ülkenin kalkınması ve değişmesinde kritik rol oynayabilme vizyonuna sahip, bilgiye erişim yöntemlerinin günden güne değişmesine karşın, sürekli yenilenmeye açık olması gereken ve toplumu etkileyen en önemli kurumlardan biridir (Baskan, 2001:23; Şirin ve Yetim, 2009:188).

Akademisyenlik; belli mesai saatlerine bağlı kalınmayan, hemen hemen akademisyen olan her kişinin hayatının tamamını etkileyen bir meslektir. Üretici ve yeniden yapılandırıcı, doğrudan topluma/iş gücüne dâhil olacak bireyler yetiştirmek, güncel bilimsel çalışmaları yakından takip etmek, bilimsel araştırmalar vasıtasıyla toplumsal meselelere çözüm üreterek modernleşmeye olanak sağlamak, üniversitedeki vereceği derslere hazırlanmak, bilimsel gelişime katkı sağlamak amacıyla kitap, makale gibi metinler yazmak, kongre, konferans ve sempozyumlara bildiri hazırlamak gibi sürekli bir uğraş ve etkinlik gerektirdiğinden dolayı, sorumluluğu çok fazla olan bir meslek dalıdır (Tülübaş ve Celep, 2014:280; Yılmaz ve Özdemir, 2012:51).

Cinsiyet dengesi olan bir meslek olarak değerlendirilen akademisyenliğe, kadınların katılımları çok hızlı gerçekleşmemiştir. Cumhuriyet'in ilanının ardından, Mustafa Kemal Atatürk tarafından yapılan yükseköğretim reformları ile kadınların akademik hayata katılım süreci başlamıştır. 1932 yılında Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'ne ilk kadın akademisyenin alınmasıyla, kadınlar yükseköğretim alanına girmeye başlamışlardır (Şentürk, 2015:6; Vatandaş, 2007:51).

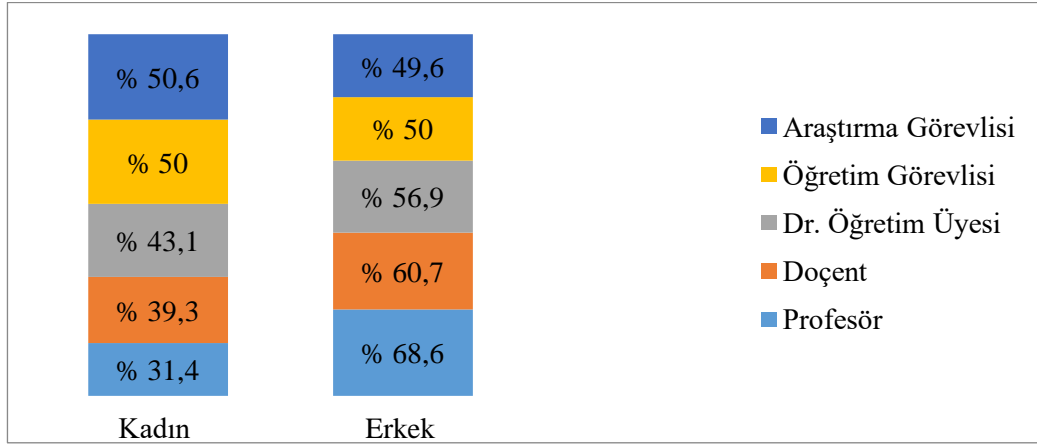
2019 yılı Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) verileri içerisindeki akademisyenlerin cinsiyet dağılım oranlarını veren Grafik 4 incelendiğinde, kadın-erkek sayılarının oransal dağılımda %0,8 gibi göz ardı edilebilecek bir fark olduğu görülmektedir.



Grafik 4: Kadın/erkek akademisyen sayıları
Kaynak: YÖK, Akademisyen Sayıları (2019).

Öğretim üyelerinin statülerine göre oranlarını veren Grafik 5'teki 2019 yılı YÖK verileri incelendiğinde ise, "Öğretim Görevlisi" ve "Araştırma Görevlisi" unvanlarında eşitlik veya %1 kadar çok az bir fark varken, "Dr. Öğretim Üyesi" unvanında %13,8, "Doçent" unvanında %21,4, "Profesör" unvanında ise %37,2 erkekler lehine oransal bir fark oluşmakta ve hiyerarşik yapı içerisinde üst

kademelere doğru akademik yükselmeler söz konusu olduğu zaman, kadınların oranında büyük azalmaların olduğu gözlenmektedir.



Grafik 5: Öğretim üyelerinin statülerine göre oranları

Kaynak: YÖK, Bilgi Yönetim Sistemi (2019).

Akademik yükselme söz konusu olduğunda kadınların sayısal/oransal azalışı, 2019 yılı YÖK Bilgi Yönetim Sistemi'ndeki Akademisyen Sayılarını veren Tablo 3'te de ayrıntılı biçimde görülmektedir.

Tablo 3: Akademisyen sayıları

İstihdam Şekli	Kadın Çalışan Sayısı	Erkek Çalışan Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı	Unvan %	Cinsiyet %	
					Kadın	Erkek
Profesör	8164	17780	25944	%15,9	%31,4	%68,6
Doçent	5991	9219	15210	%9,3	%39,3	%60,7
Dr. Öğretim Üyesi	16676	22003	38679	%23,8	%43,1	%56,9
Öğretim Görevlisi	17765	17699	35464	%21,8	%50	%50
Araştırma Görevlisi	23802	23211	47013	%28,9	%50,6	%49,6
Toplam	72398	89912	162310	%100	%44,6	%55,4

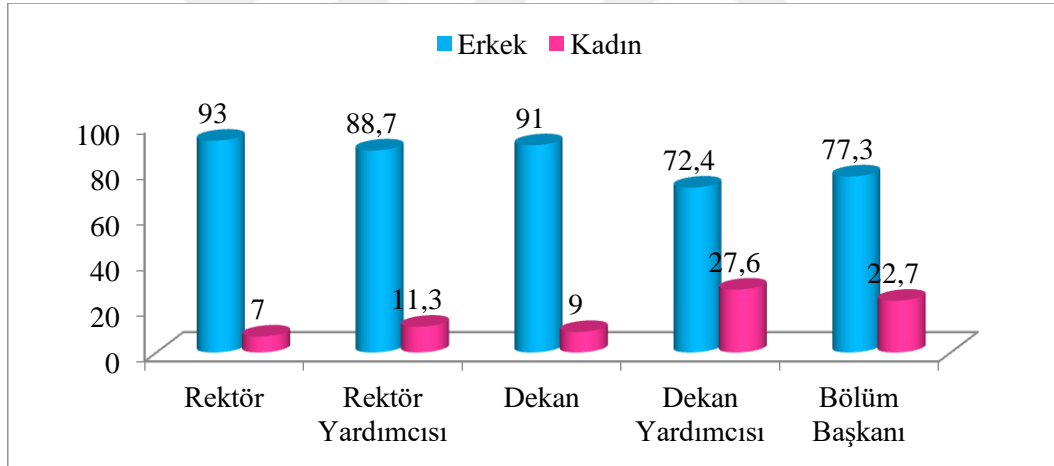
Kaynak: YÖK, Bilgi Yönetim Sistemi (2019).

YÖK 2019 verilerine göre üniversitelerde görev yapan 162 bin 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 oluşturmasına rağmen, üst yönetim kadrolarında son derece düşük düzeyde temsil edilmektedir.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi'nin (2019) "Akademisyen Sayıları" tablosuna göre, kadın çalışanların toplam çalışanlara oranı "Araştırma Görevlisi" %50,6, "Öğretim Görevlisi" %50, "Doktor Öğretim Üyesi" %43,1, "Doçent" %39,3 ve "Profesör" % 31,4'tür. Toplam çalışanların unvanlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise; "Araştırma Görevlisi" %28,9, "Dr. Öğretim Üyesi" %23,8 "Öğretim Görevlisi" %21,8 "Profesör" %15,9, "Doçent" ise %9,3 olarak görülmektedir.

Akademisyenlik mesleğinde ilerlemek isteyen akademisyenlerin önünde iki seçenekli bir kariyer yolu vardır. Bu yollardan biri, gerekli yeterlilikleri sağlaması ardından kişinin yüksek lisansını ve doktorasını tamamlamasıyla başlayan ve doğal bir süreç olarak ilerleyen akademik yükselmedir. Diğeri ise, akademik idarecilik boyutudur ki bu boyut, anabilim dalı başkanlığından rektörlüğe kadar uzanan bir atanma sürecidir (Öztürk, 2017:206).

2015-2016 yılına ait Kadın İdareci İstatistiği Grafik 6'da gösterilmiştir.



Grafik 6: Akademideki kadın idareci istatistiği (2015-2016)

Kaynak: Öztürk (2017:207).

2015-2016 yıllarında Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan, Dekan Yardımcısı ve Bölüm Başkanından oluşan beş pozisyondaki kadın-erkek sayıları incelendiğinde en yüksek kadın oran %27,6 oranıyla "Dekan Yardımcısı" pozisyonundadır. Bunu %22,7 oranıyla "Bölüm Başkanı" takip ederken, %11,3 "Rektör Yardımcısı", %9 "Dekan" ve %7'lik oranla "Rektör" olan kadınlar takip etmektedir. 2019 yılı Nisan ayı itibarıyla YÖK'ün "Rektörlerimiz" sayfasında yer alan rektör kimliklerinin

cinsiyete göre sayısal dağılımları incelendiğinde, 199 rektör arasından yalnızca 18'inin (%9) kadın olması, Grafik 5'teki verilerin güncelliğini destekler niteliktedir.

Kadın akademisyenler, akademik yaşantılarında üst kademeleri hedeflemeleri söz konusu olduğu zaman, kadınlara atfedilen misyonlar ve sorumluluklar ile toplumsal yaşamın içerisinde karşılaştıkları zorluklar sonucunda karşı cinse göre hedefledikleri pozisyonlara gelmekte güçlükler çekmektedirler (Arslan, 2014:39).

1.2.3. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kadın

Fiziksel ve bedensel gelişime katkı sağlayan spor; bireylerin gündelik hayatlarından çıkıp, yeni insanlarla tanışmalarına ve çevrelerini genişletmelerine aracılık eden, bireysel ve/veya toplu olarak yapılabilen, genel çerçeveden bakıldığında yarışma üzerine kurulu ve yarışma çeşidine göre değişebilen kuralları olan, bireylerde mükemmellik bilinci oluşturan, hoşgörülü, dürüst, alçak gönüllü olmayı hedefleyen ve spor ile uğraşırken oluşan rekabet ortamından da zevk alınan eğitici ve eğlendirici kültürel bir olgudur (Erdemli, 2008:139; Kılıcıgil, 1998:130).

Sporun, bireylere, topuma ve çevreye yönelik fonksiyonları, Tablo 4'te detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 4: Sporun fonksiyonları

Bireye	Topluma	Çevreye
Beden ve ruh sağlığı gelişimi	Paylaşma duygusu	Yerel ve ulusal ekonomide büyüme
Kişilik ve algı gelişimi	Etik ve ahlak düzeyinde artış	
Zihinsel ve ahlaki gelişim	Yardımlaşma ve dayanışma	Sosyal adalet
Olgunlaşma	Liderlik duygusu gelişimi	
Kendine güven duyma ve sosyalleşme	Kültürel gelişim	Uluslararası bütünlük
Statü sahipliği	Sosyal eşitlik	

Kaynak: Yazıcı (2014:399).

Sporun fonksiyonlarının sunulduğu Tablo 4'e göre, bireylerin; bedenlerinin, karakterlerinin, kişiliklerinin, algılarının gelişimine, duygularının kontrol altında tutulmasında, kendisine güvenmesinde ve olgunlaşmasında faydası olan spor, toplumsal boyutta; kültürel gelişim ve sosyal eşitlik sağlayan, etik kurallar ile ahlak

çerçevesinde paylaşmayı, yardımlaşmayı ve dayanışmayı savunan, uluslararası büyüme ve bütünlük sağlama konusunda çevresel etkisi bulunan bir olgudur.

Spor aynı zamanda bireylerin, boş zamanlarındaki faaliyetini kapsayan veya tam zamanlı meslek haline getirdikleri bir uğraştır. Bireylerin spor hayatlarında ilerlemelerindeki kariyer amaçları; güç, saygınlık ve statü elde etmektir. Sporcuların zaman içinde elde ettikleri tecrübe, bilgi ve beceriler, kariyer seçimleri sırasında belli alanlara (spor eğitimi, spor yönetimi, antrenörlük eğitimi, rekreasyon) yönelmelerine ve spor sektörüne katılmalarına olanak sağlar (Bingöl, 2011:50).

Spor sektörünün bir kolu olan spor eğitimi veren yükseköğretim kurumları, üniversitelerin içerisinde yer alan çeşitli akademik birimlerin bir parçasıdır. “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO)” ile “Spor Bilimleri Fakültesi (SBF)” olarak adlandırılan bu kurumlar, bedensel aktivitelerin gitgide önem kazanmasıyla beraber, spor biliminin üretilip geliştirildiği, bireylerin sağlıklı gelişimlerine katkıda bulunduğu ve topluma akademik bilgileri-becerileri tam olan nitelikli sporcular ile spor eğitmenlerinin yetiştirildiği kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Devecioğlu vd, 2011:635; Yıldız, 2007:459).

Spor sektörü içerisindeki cinsiyet eşitliği ve kadınların konumları, toplumların gelişmişlik seviyelerini belirlemektedir. Ancak; her iş alanında olduğu gibi erkeklerin kuvvetlerini gösterdikleri bir alan olarak algılanan spor sektörü içerisinde kadınlar, muhtelif engellere ve haksızlıklara uğramakta, hem bedensel farklılıklar, hem de kültürel engeller dolayısıyla geri planda kalmışlardır (Bingöl, 2017:57; Arslanoğlu, 2005:438).

Spor örgütlerindeki yönetim rolü “erkeklik” söylemiyle bağdaştırılarak yöneticilerin erkek olması gerektiği düşüncesi hâkim kılınmakta ve bu durum spor örgütlerinin yönetim kadrolarında kadınların önemszenmemesine, spor örgütlerindeki kadınların çalışan istihdamı ile ilişkilendirilmesine ve kadınların yönetici olmak dışında herhangi bir çalışan olarak görülmesine neden olmaktadır (Karakılıç vd, 2008:223; Öztürk, 2018:54).

Spor eğitimi veren kurumlarda kadın çalışanların oranı zaman içinde artış göstermiştir. 2019 yılına ait SBF ve BESYO’larda çalışan akademisyenlerin sayıları ve bunların genel toplamdaki oranları Tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 5: SBF ve BESYO öğretim elemanı sayıları

SBF ve BESYO Unvanlar	Kadın	Erkek	Toplam	Unvan %	Cinsiyet %	
					Kadın	Erkek
Profesör	20	123	143	%12,5	%13,9	%86
Doçent	57	198	255	%14,1	%22,3	%77,6
Doktor Öğretim Üyesi	177	469	646	%35,9	%27,3	%72,6
Öğretim Görevlisi	111	327	438	%24,3	%25,3	%74,6
Araştırma Görevlisi	83	233	316	%17,5	%26,2	%73,7
Toplam	448	1350	1798	%100	%24,9	%75

Kaynak: YÖK, Bilgi Yönetim Sistemi (2019).

YÖK (2019)'ün "Birim Grubuna Göre Öğretim Elemanı Sayıları" tablosu; SBF birim grubu ve BESYO birim grubu olarak toplanmış haliyle sunulduğunda, kadın çalışanların toplam çalışanlara cinsiyet yüzdesi bakımından büyükten küçüğe doğru sıralanmış halinin: "Doktor Öğretim Üyesi" %27,3, "Araştırma Görevlisi" %26,2, "Öğretim Görevlisi" %25,3, "Doçent" %22,3 ve "Profesör" %13,9 olduğu görülmektedir. Unvan yüzdesi bakımından incelendiğinde ise; "Doktor Öğretim Üyesi" %35,9 oranı ile en üst sırada yer alırken, "Öğretim Görevlisi" %24,3, "Araştırma Görevlisi" %17,5, "Doçent" %14,1 ve "Profesör" %12,5 oranı ile son sırada yer almaktadır. Toplam kadın sayısının, toplam çalışan sayısına oranı ise %24,9'dur. Spor örgütlerinde üst düzey yönetim kademelerinde görev almaları için gerekli olan unvanlarda (doçent, profesör) kadınların sayıca azaldığı söylenebilir.

1.3. KADINLARA YÖNELİK KARIYER ENGELLERİ

“Sadece erkek değildir kadını ezen,
Kadın kendi hayatından sorumlu olmaktan vazgeçerek,
Kendi kendini de eziyor.”
Simone de Beauvoir

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 ve Menteş, 2017:860). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı yüzünden kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlardan bazıları;

- Kadınların, yetişme dönemlerindeki eğitim olanaklarının sınırlı olması sonucunda bazı meslek gruplarını tercih edememeleri,
- Bazı meslek gruplarının kadın çalışanlara karşı ön yargılı olması,
- Erkeklerin kadınlarla çalışma konusundaki memnuniyetsizlikleri,
- Kadınlar ile erkeklerin çalışabileceği iş kollarının kümelenmiş olması,
- Kadınların yoğun emek sarf etmesini gerektirecek işlerde, erkeklerin ise yoğun sermaye kazandıracak işlerde tercih edilmesi,
- Aynı iş kolunda çalışıyor olsalar da, kadınların daha kolay, beceriye dayanmayan işleri, erkeklerin zor ve beceriye dayalı işleri daha iyi yapabileceklerine olan inanç sistemi,
- Kadınların erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları,
- Kadınlar ile erkeklerin, eşit yaptıkları işlerde eşit ücret alamıyor olmaları,
- İş yerlerinde, kadın çalışanların yükselmelerinin desteklenmemesi şeklinde özetlenebilir (Ecevit, 1998:35; Gelegen, 2001:30).

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, 2003:22).

İş dünyasında son dönemlerde insanların şirketlerinden değil, yöneticilerinden ayrıldığını belirten çalışmalar mevcuttur. Çalışanların işten çıkarılmasına ve/veya çıkmasına sebep olan en önemli faktörlerden biri, yöneticilerin yanlış davranışları sonucunda kötü yönetim yaşanmasıdır. Yakın tarihli bir çalışmaya göre, beş çalışandan biri, olumsuz ve kötü muamele görmesi nedeniyle iş yerinden ayrılmıştır (Wuertele, 2017:56).

Kadınlar, erkeklere nazaran başarıyı elde etme aşamasında engellerle karşılaşmalarına rağmen, aslında duyguları, önsezileri, detaycı yaklaşımları ve sorumluluk bilinçleri sayesinde çalışma hayatında güçlü olabilecek özelliklere doğuştan sahiptirler. Örneğin, küçük yaşlardan itibaren sorumluluk üstlenmeleri, aile bireylerini koruyup kollamaları, ailede anneden sonra evi çekip çeviren kişinin kendileri olması, sabırlı olmaları, insanlarla iyi ilişkiler kurmaları ve bir zorluk karşısında kolayca yardım isteyip, elde etmeleri kadınların çalışma hayatında güçlü olmalarını sağlayacak özelliklerindedir (Tanyeli, 2008:40).

Mardin (2000:21), Türkiye’de üst düzey yöneticilik pozisyonunda yer alan kadınların ortak özelliklerini;

- Medeni durumu evli ve çocuk sahibi olan,
- Feminist olmayan,
- Kuvvetli bir karaktere sahip,
- Yüksek sosyo-ekonomik geçmişi olan,
- Dış görünümüyle ön plana çıkmayan kadınlar olarak tanımlamıştır.

Söz konusu olan kadın yöneticilerin ortak profilleriyle ilgili Güldal (2006:49) ise;

- Erkek yöneticilere göre daha genç olan,
- Medeni durumu bekâr,
- Orta sınıf aile yapısında yetişmiş kadınlar olarak tanımlamıştır.

Ellemers (2014:50)’e göre, yönetici pozisyonunda çalışan kadınlar, geçmişlerinde cinsiyetlerinden kaynaklı haksızlıklar yaşadıkları ve sıkıntılı zamanlar ile karşılaştıkları için kariyer yollarını engellerle dolu bir labirent olarak görmektedir.

1.3.1. Cam Tavan Sendromu

“Bir kadını doktor, avukat, devlet memuru olmaktan alıkoyacak hiçbir şey olmadığı, tüm yolların açık olduğu zamanlarda bile, onun önüne çıkan pek çok engel ve hayalet olduğuna inanıyorum.”

Virginia Woolf

Kadınların örgütlerde üst kademelere gelememelerinin nedeni olarak görülen ayrımcılık konusundan, Rosabeth Moss Kanter’ın iş yerinde yaşadığı cinsiyete dayalı deneyimleri konu alan “Men and Women of the Corporation” adlı kitabında bahsedilmiştir ve kitabın 1977 yılında yayımlanmasıyla birlikte “cam tavan” kavramını öne çıkarmıştır (Bilkay, 2017:26).

Ulusal Basın Kulübü’nde 1979 yılında yapılan “Basın Özgürlüğü İçin Kadın Enstitüsü Konferansı”nda uluslar arası büyük bir şirkette yönetici konumunda bulunan, Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber tarafından yapılan sunumda kadınların kariyer süreçleri hakkında betimlemeler yapılırken, cam tavan kavramına da vurgu yapmışlardır (Ünal, 2015:14).

Cam tavan kavramının popüler bir araştırma konusu olmaya başlamasının ardından, 1984 yılında Editör Gay Bryant’ın Adweek isimli dergiye verdiği röportajda, cam tavan kavramı, kadınların, mesleklerindeki kariyer aşamalarının belli bir kademesine gelmeleri sonrasında, ilerlemelerinde takılıp kaldıkları nokta olarak tanımlanmış ve 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından Wall Street Journal’da yayımlanan bir makale ile de anılan kavram alan yazına girmiştir (Lackwood, 2004:2; Longo ve Straehley, 2008:88; Falk ve Grizard, 2003:6).

1991 yılında konunun ABD Kongresi’nin gündemine gelmesi sonrasında “Cam Tavan Yasası” yürürlüğe konulmuş ve Cam Tavan Komisyonu kurulmuştur (Johns, 2013:1). Kurulan komisyon 1995 yılında yayınladığı raporda, cam tavanı; kadınlar ile azınlıkların, niteliklerine ve başarılarına bakılmaksızın, kariyer merdiveninin üst basamaklarına çıkmaya mani olan, görünmeyen, ulaşılamayan ve kırılmayan yapay bir engel olarak tanımlamıştır (Glass Ceiling Commission, 1995:4). Diğer yandan sosyal ve ekonomik alanlardaki cinsiyet eşitsizliğinin bir yansıması olan cam tavan, iş dünyasının her alanında (politika, eğitim, spor vb.) terfi bekleyen bir kadın yöneticinin, adımı tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden dolayı istediği terfiyi alamama durumudur (Wirth, 2001:1; Çetin ve Atan, 2012:125).

Cam tavan sendromu, kadınların kurumlarında hiyerarşik şekilde yükselememelerini, eğitimden ve kişisel gelişimlerinden yoksun kalmalarını kapsamaktadır. Cam tavan sendromunun oluşumunda, kadınların yetenek eksikliğinden kariyer engelleri daha çok ön plandadır. Bu engeller arasında, toplumsal cinsiyet rolleri ile önyargılar, mesleki cinsiyet ayrımı ve kurum kültürü yer almaktadır (Anafarta vd, 2008:115; Sökmen ve Şahingöz, 2017:115). Sposito (2012:489)'ya göre, kadınlar yönetici olabilmek için, belli engellerin ve baskıların üstesinden gelmek zorundadırlar.

Cam tavan kavramının genel özelliklerine bakıldığında;

- Kadın çalışanların kariyerlerini sınırlandırıcı etkisi olduğu,
- Görünmez ve aşılması zor olan engeller olduğu,
- Kavramın temelinde ön yargı ve cinsiyetçi yaklaşımın bulunduğu söylenebilir (İpçioğlu vd, 2018:688).

Denetim ve danışmanlık şirketi Grant Thornton, 2011 yılında yayımlanan Uluslararası İş Raporu'nda, kadınların üst yönetim pozisyonlarında görev alma oranını %20 olarak açıklamıştır (Dugan, 2018:25). TÜİK'in 2012 ve 2017 yılları arasındaki verilerine göre Türkiye'deki durum ise, Tablo 6'da ayrıntılı şekilde gösterilmektedir.

Tablo 6: Yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranı

Yıl	Kadın %	Erkek %
2012	14,4	85,6
2014	15,5	84,5
2016	16,7	83,3
2017	17,3	82,7

Kaynak: TÜİK.

TÜİK'in verilerine göre, Türkiye'de yönetici pozisyonundaki kadınların 2012 yılındaki oranı %14,4'tür. 2014 yılında bu oran %1,1 artmış ve %15,5'e yükselmiştir. 2016 yılında, %1,2'lik bir artış ile %16,7'ye çıkmıştır. 2017 yılında ise yine bir artış söz konusudur ve Türkiye'de yönetici pozisyonundaki kadınların oranı 5 yılda %17,3'e yükselmiştir. Fakat kadınların oranı en yüksek düzeydeyken dahi yönetici pozisyonunda bulunan erkeklerin oranlarıyla arasında %65,4'lük bir fark

bulunmaktadır ve bu durum Türkiye’de yönetim pozisyonlarında sayılı kadın yöneticinin bulunduğu bir kanıttır.

1.3.1.1. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Unsurlar

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelememelerine sebep olan cam tavan sendromunun ana bileşenleri, Tablo 7’de sunulduğu şekilde; örgütsel unsurlar, toplumsal unsurlar ve taraflar olarak gruplanabilir. Örgütsel unsurlar arasında, örgüt kültürü, politikaları, iklimi, mentor eksikliği ve iletişim ağlarına katılmama yer alır. Toplumsal unsurlarda, mesleki ayırım ve kalıplaşmış ön yargılar bulunurken, cam tavan sendromunu oluşturan taraflarda ise, erkek yöneticiler, bireyin kendisi ve kadın yöneticiler yer almaktadır.

Tablo 7: Cam tavan sendromunun ana bileşenleri

Örgütsel Unsurlar	Toplumsal Unsurlar	Taraflar
Örgüt kültürü	Mesleki ayırım	Yönetici olan erkekler tarafından konulan engeller
Örgüt politikaları		konulan engeller
Örgüt iklimi	Kalıplaşmış ön yargılar	Bireyin kendi kendine koyduğu engeller
Mentor eksikliği		Yönetici olan kadınlar tarafından konulan engeller
İletişim ağlarına katılmama		konulan engeller

Kaynak: Çetin (2011:68).

1)Örgütsel Unsurlar:

- Örgüt Kültürü:

Güldal (2006:68)’a göre “bir örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlara ileten simge, tören ve mitolojilerin tümü” örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Özellikle üst yönetim pozisyonlarında erkek yöneticilerin çoğunlukta olması, örgüt kültürü içerisinde erkek egemen bir yapıya sebebiyet

vermektedir. Bu erkek egemen örgüt kültürü içerisinde, kadın yöneticiler, bazı görevlere uygun bulunmamakta ve daha az değer görmektedir (Barutçugil, 2002:43).

- Örgüt Politikaları:

Toplumsal cinsiyetçi kalıp yargılar, kadınların işe seçilme, yerleştirilme ve başlama aşamalarında pek çok engeli içinde barındırmaktadır. Kadınlar, evli olmaları, anne olma ihtimalleri, anne olmaları ve biyolojik yetersizlikleri sebebiyle öncelikle işe seçilme aşamasında tercih dışı kalmakta ve erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulmakta, işe seçilmeleri sonrasında ise performans-değerlendirme ve ücret takdirlerindeki politikalar, kadınlar ve erkekler için eşit uygulanmamaktadır (Durmuş, 2001:81; Karaca, 2007:59).

- Örgüt İklimi:

Örgüt iklimi kavramı, bireylerin iş çevrelerindeki gelişen olayları ve şartları nasıl algıladıklarını ve bu algıların bilişsel ve duygusal sonuçlarını içerir (Soysal, 2010:18). Örgüt iklimlerinin destekleyici, yenilikçi ve bürokratik sınıflandırmaları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Örgüt iklimleri

Destekleyici	Yenilikçi	Bürokratik
Açık iletişim	Yaratıcılık	Katı
Dostluk	Girişimcilik	
İşbirliği	Uyarıcılık	Hiyerarşik
Sosyal ilişkiler	Risk üstlenmek	Yenilikçi olmayan
Güven	Sonuç odaklı olmak	

Kaynak: Çetin (2011:76).

Bu tabloya göre, kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerine olanak sağlayan örgüt iklimleri, destekleyici ve yenilikçi iklimlerken, bürokratik iklimde, erkek egemenliği hakimiyeti olmasından dolayı, kadınlar üst yönetim pozisyonlarında yüksek oranlarda yer alamamaktadırlar (Çetin, 2011:77).

- Mentor Eksikliği:

Mentor; danışmanlık, koçluk ve rehberlik yaparak rol model olan kişiyi tanımlamak için kullanılırken, mentörlük; deneyimli bir çalışan tarafından deneyimsiz bir çalışana, özel ve/veya çalışma hayatı kapsamında öneriler vermeyi, kariyer planlamasıyla ilgili yönlendirme yapmayı, sosyal, teknik ve yönetsel yetenekleri hakkında öğretici davranmayı ve problem çözmeyi kolaylaştırıcı fikirler bulmayı amaçlayan birebir iletişim kurma hali olarak tanımlanır (Ceylan, 2004:2; Gloria vd, 1988:29).

Jackson (2001:35)'a göre; erkeklerin egemenliğindeki kurumlarda kadınlar, mentörlük fırsatını kullanamamaktadırlar. Kadınların, erkek meslektaşlarının arasında gelişen iletişim ağlarına girememeleri, kendilerine mentörlük yapabilecek bir lidere sahip olmalarını engellemekte ve bu durum, kurumdaki üst düzey yöneticiler tarafından fark edilerek üst yönetime getirilme fırsatları azalmaktadır.

- İletişim Ağlarına Katılamama:

Örgütlerde kurulan iletişim ağları sayesinde çalışanlar, meslektaşlarının motivasyon olanaklarını ve kaynaklarını öğrenmekte, sorunları çözme konusunda çözümlenelerde bulunmakta ve örgüt içerisinde olan dengeler hakkında bilgi paylaşımı yapmaktadırlar (Palmer ve Hyman, 2000:19; Koçel, 2011:532).

Erkekler çalışanların hemcinsleriyle kurdukları informal iletişim ağı, önemli olan bilgileri kadınlardan önce öğrenmelerini kolaylaştırmaktadır. Ancak kadınlar, erkek meslektaşlarının iletişimlerinin bencillik içerdiğini ve samimiyetsiz duygulara dayandığını düşündüklerinden ötürü iletişim ağlarından yararlanamamaktadırlar (Deemer ve Fredericks, 2006:183).

2)Toplumsal Unsurlar:

- Mesleki Ayrım:

Mesleki ayrımının temelindeki mantık, kadınların, kadınlara göre olan işlerde, erkeklerin ise, erkeklere göre olan işlerde çalışmasına dayanır. Toplumsal cinsiyet yargılarının sebep olduğu bu ayrım, kadınların yoğun olarak büro, ev

hizmetleri, tarım gibi hassasiyet ve fazla emek gerektirmeyen vasıfsız alanlarda ve düşük ücretli işlerde çalıştırılmalarına yol açmaktadır (Demirel, 2011:90; Eyüboğlu, 1999:33).

- Kalıplaşmış Ön yargılar (Stereotipler):

Cinsiyete ilişkin stereotipler ve kadınlar ile erkekler arasındaki farklılıklara ait özellikler Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Kadın-erkek stereotipleri

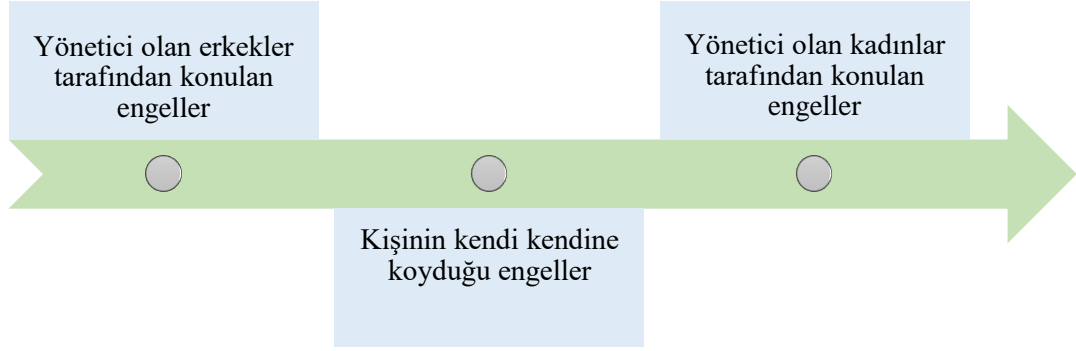
Kadın	Erkek
Başarı motivasyonu düşüktür.	Başarı motivasyonu yüksektir.
Kendilerine saygıları azdır.	Kendilerine saygıları fazladır.
Sözel becerileri daha iyidir.	Matematiksel becerileri daha iyidir.
Duygusaldır.	Saldırgandır.
İnsan üzerine odaklanır.	İş üzerine odaklanır.
Duygularını kontrol altına alamaz.	Duygularını kontrol altına alabilir.

Kaynak: Arıkan (2003:3).

Bu tür kalıplaşmış ön yargılar, birçok toplumda kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını önlemekte ve kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini engellemektedir (Mardin ve Tulun, 2000:18).

3) Taraflar:

Kadınlar; Şekil 1’de sunulduğu üzere, erkek yöneticiler, kişinin kendisi ve kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ile karşılaşmaktadır.



Şekil 1: Cam tavan sendromunun tarafları

Kaynak: Sezen (2008:24).

- *Yönetici Olan Erkekler Tarafından Konulan Engeller:*

- Güçlerini daima ellerinde tutmayı istemelerinden,
- Sadece erkeklerin iyi yönetici olabileceği ön yargısından,
- Tecrübe eksiklerinden dolayı kadınların başarılı olabileceklerine ve verilen sorumlulukları yerine getirebileceklerine inanmamalarından,
- Çalışma sürelerinin mesai gün ve saatleri dışına taşması halinde aile yaşantılarında oluşabilmesi muhtemel problemler nedeniyle sürekli ve verimli çalışabileceklerine inanmamalarından,
- Kadınların kararlılık düzeylerinin yönetmek için yeterli olacağını düşünmemelerinden,
- Erkeklerin hemcinsleriyle oluşturdukları iletişim ağlarına, anlayacaklarını düşünmedikleri için aralarına kadınların girmelerini istememelerinden kaynaklanmaktadır (Aycan, 2009; Acet, 2017:17).

- *Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller:*

- İş ve aile dengesini kuramama konusundaki endişelerden,
- Çoklu role sahip olmalarından,
- Kişisel tercihlerinden ve algılarından,
- Kariyerlerindeki ilerlemeye güvenmemelerinden, tecrübe ve özgüven eksikliğinden,
- Toplumsal kalıp yargıları ve rolleri benimsemekten,
- Kendilerine rol model alabilecekleri kimsenin olmamasından,
- Mevcut iş koşullarını değiştirme isteğine ve/veya inancına sahip olamamalarından kaynaklanmaktadır (Dreher, 2003:542).

- *Yönetici Olan Kadınlar Tarafından Konulan Engeller (Kraliçe Arı Sendromu):*

-Kadın yöneticinin mevkisinde tek kadın olma arzusundan,
 -Üst düzey yönetici pozisyonlarına hemcinslerinin ulaşmalarını istememesinden,
 -Kadınlar arasında kıskançlık ve çekememezliklerin yaşanmasından kaynaklanmaktadır (Zel, 2002:42).

1.3.2. Kraliçe Arı Sendromu

Bir kadın, başka bir kadının kalbine nişan aldığında nadiren ıskalar
 ve açtığı yara ölümcüldür...

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselememesinde, kadın yöneticilerin hemcinslerini engellemesi sonucu ortaya çıkan ve cam tavan sendromunun alt boyutlarından biri olan kraliçe arı sendromunun kraliçe arılar ile özdeşleşmiş olmasının sebebi; arı kolonisi içerisinde diğer arılardan daha yetişkin, bütün ihtiyaçları (güvenliği, bakımı dâhil) kovandaki arılar tarafından karşılanan ve koloninin sürekliliğini sağlayacak lider dişi arının kraliçe arı olmasından kaynaklanmaktadır. Kraliçe arının en önemli özelliği, tek olmasıdır (Yürüten, 2014).

Kraliçe arı kavramı ilk kez, 1973'te Michigan Üniversitesi araştırmacılarından Carol Tavris, Toby Epstein Jayaratne ve Graham Staines'in birlikte yaptığı çalışmalar ile ortaya çıkmıştır. 1974 yılında 20000'den fazla kadınla yapılan anketlerden elde edilen bulguları *Psychology Today*'de yayımlamalarıyla kraliçe arı sendromu literatüre girmiştir (Özülke, 2016).

Kraliçe arı tutumunu benimseme davranışı ergenlik döneminde başlamakta ve bu dönemde kızların boyun eğici tarzlarının kendilerinde yerleşik bir iz bırakmış olması büyük bir olasılık olup; kızların hemcinslerine karşı bir ön yargı geliştirmeleri de mümkün görünmektedir. Özellikle anne-kız ilişkilerinin önemli olduğu bu dönemde kızlar, birçok davranışı, annelerinden görerek öğrenirler ve annelerinin tutum ve davranışlarının kendilerini yönlendirmesiyle hareket ederler (Wiseman, 2016:76; Dönmez, 1990:108).

Okuldaki ve sosyal hayattaki arkadaşlık ilişkileri ve gelişen teknolojiler de kız çocuklarının gelişimini fazlaca etkilemektedir. George (2002:16); neredeyse her

okulda bulunan, popüler olarak tanımlanan bazı kız öğrencilerin, kendi ilgi ve güç alanlarını arttırmak adına, diğer arkadaşlarıyla alay ederek onlara sataştıklarını, dedikodusunu yaptıklarını ve onları görmezden gelerek sonu düşmanlığa varabilecek bir atmosfer oluşturduklarını belirtmiştir. Bu popüler kızlar, arkadaşlarına istediği her şeyi yaptırma, kimseden korkusu olmama, daima merkezde yer alma, stratejik olarak sevgi gösterisinde bulunma, herkesi kolayca suçlayabilme ve yanlış yaptığı söylendiği anda (gerçekten yanlış yapmış olsa bile) bunu kabul etmeyip intikam almak için harekete geçme özellikleri barındırırlar (Wiseman, 2016:115).

Arkadaşlık ilişkilerinde kızlara hemcinsleri ile ilgili neleri sevdikleri sorulduğunda;

- Sırlarını paylaşabildiklerini,
- Her şeyi anlatabildiklerini,
- Arkadaşlarına güvendiklerini söylemişlerdir.

Arkadaşlık ilişkilerinde kızlara hemcinsleri ile ilgili neleri sevmedikleri sorulduğunda ise;

- Verilen sırların üçüncü kişilere açıklanmasından,
- Eleştiri, yargı, kıskançlık ve dedikodu ile karşılaşmalarından,
- İkiyüzlü davranışlara maruz kalmaktan,
- Rekabete girme ve ihanet etme olasılıklarının bulunmasından hoşlanmadıklarını söylemişlerdir (Wiseman, 2016:234).

19. yüzyılın başlarından itibaren, geleneksel olarak belirten cinsiyet rollerinden farklı davranan kadınlar, masallara da fazlaca konu olmuştur ve bu kadınlara çeşitli isimler verilmiştir (Buzlar Kraliçesi, Demir Leydi vb.). Bu kadınların hepsi aynı kadın tipini tanımlar; genellikle genç kızları engelleyen ve hatta kötü muameleler yaşatan üstün pozisyonda olan bir diğer kadın (Zhao ve Maw-Der-Foo, 2016:4)...

Sinderella masalında, iki kız kardeşin birlik olup, potansiyel başarılı diğer kız kardeşe zarar vermek adına ona karşı savaştıkları gibi kraliçe arı sendromunda da kadınlar, tek ve en iyi olmak adına bir başka kadına zarar verebilmektedirler (Groot, 2010:4). Altun (2017:83)'a göre, kadınlar en çok hemcinsleri tarafından eleştiriye uğramakta, bilinçaltlarındaki "ben yapamadım o da yapmasın - ben çektiysem o da çeksün" mantığıyla hareket etmektedirler ve bir kısmı ise, kendisinin başardığı şeyi başkası da başarabildiğinde sinir olmakta ve zaman içerisinde erkekleşen tavırlar sergileyip, kadın çalışanı hor görmektedirler.

Kraliçe arıları Knight (1989:5); 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 kırmakta ve feminist hareketi reddetmektedir. Bunun sebebi, buldukları pozisyona gelebilmek adına çok fazla çaba göstermiş olmaları, yükselebilmek için bireysel yetenekleri ve becerilerine güvenmeleri sonucunda elde ettikleri bir kademede olmalarıdır ve diğer kadınların da, sosyal bir harekete güvenmeyip, kendilerini kanıtlamak için kendileri gibi bireysel olarak çalışarak ayrımcılığın üstesinden gelebilmeleri bu yüzden de diğer kadınlar için ilerlemenin kolay elde edilmesini istemiyor olmasından ve elde ettikleri başarılarını korumak zorunda hissetmelerinden kaynaklanmaktadır (Hopman ve Lord, 2009:16; Shetsky, 2013:38).

Kraliçe arı sendromunu taşıyan kadınların özellikleri:

- Maskülen davranış kalıpları sergileyip, bunu kadınlara karşı kullanmak,
- Rekabetçi diğer kadınların çalışmalarını görmezden gelerek, onların verimliliğini düşürmek,
- Kurumundaki düzeni, çalışanlarıyla doğru iletişim kurarak ve iş birliği yaparak sağlamak yerine despot davranışlar sergilemeyi tercih etmek,
- Kendisine rakip olabileceğini düşündüğü kadın çalışanlara “sen yoksun” mesajı vermek,
- Kendi bünyesine bağlı alt kademede çalışan diğer kadınların sevilmesini, kariyer anlamında gelişmesini ve terfi etmesini engellemeye çalışmak,
- Bulduğu konumu koruma içgüdüleriyle, kadın çalışanlarını davranış tarzı ve hitap şekli ile kendi bölgesinden uzaklaştırmak,
- Çalışanlarını aşırı strese maruz bırakarak hata yapmalarını sağlamak,
- Hedeflediği kariyer yolunda ilerleyen kadın çalışanlarının, kendilerini geliştirmek için harcayacağı zamanda onlara önemsiz işler vererek meşgul olmalarını sağlayarak gelişimlerini engellemek,
- Kadın çalışanların kurum içerisinde geri planda kalmasını sağlamak,

-Mükemmeliyetçi, aşırı kontrolcü, memnuniyetsiz tavırlar sergilemek ve hata arayan, soğuk bir imaj çizmek olarak tanımlanabilir (Derks vd, 2016:457; Atay, 2015).

Ancak Dellasega'ya (2005:33) göre pek çok kraliçe arı davranışlarının agresif doğasını fark edememektedir. Yani tavırlarının zorbalık olarak nitelendirilebilecek düzeyde olduklarından bihaberdirler. Zorbalara özgü tavırlara sahip olup olmadıklarını anlayabilmek için kraliçe arıların kendilerine şu soruları sormaları faydalı olacaktır:

- Diğer kadınlar tarafından irrite edilmeye eğilimli miyim?
- Diğer kadınları düşünürken karalayıcı bir dil kullanıyor muyum?
- Her zaman diğerlerinden fikir almaksızın sorumluluk alır, planlar yapar ve şovu yönetir miyim?
- İş arkadaşlarım veya arkadaşlarımdan arasından hızla mı geçiyorum?
- Kadınlarla anlamlı ilişkilerden yoksun muyum?
- Diğer kadınlarla öğlen yemeğe çıkmak veya evde bir serbest zaman aktivitesi yapmak gibi şeyler yapmaya nadiren mi çağırıyorum?
- Sürekli biçimde iş yerinde veya toplumda bir güç pozisyonu elde etmek veya korumak üzerine düşünüyor muyum?
- Diğer kadınlar benden kaçıyor görünüyorlar mı?
- Hatalı olduğumu bilmeme rağmen büyük bir mesele olmadığını düşünüp özür dilemediğim oldu mu?
- Performansım ve davranışma dair dönüt veren kadınları susturur muyum?
- Bedeli ne olursa olsun en iyi olmak benim için en önemli şey midir?
- Diğer kadınları kasıtlı olarak dışlamaya çalıştığım veya sabote ettiğim oldu mu?
- Benim ilişki tarzım diğer kadınları sindiriyor mu?
- Benim için kendimi diğer kadınlara yakın hissetmek zor mu?
- Başka bir kadın hakkında bir dedikodu duyarsam onu tekrarlar mıyım?

Hemen hemen her kadın yaşamı boyunca en az bir kere dedikodu, dışlanma veya manipülasyonla karşı karşıya kalmaktadır ve çoğu kadın bir süre geçtikten sonra bu olaylardan kurtulmaktadır. Ancak kraliçe arı tavrını benimseyen kadınlara hedef olan, ihanet ve güvensizlik duyguları yaşayan kadınlar, uzun süreli duygusal ve psikolojik travma yaşayabilmektedirler (Dellasega 2005: 54). Kraliçe arı tavrını benimsemiş bir kadın ile çalışanlar:

- Kaba davranışlara maruz kalmakta,
- Kariyer fırsatları ve terfi süreçleri söz konusu olduğunda engellenmekte,

-Yoğun stres altında çalışmakta,

-Motivasyon kaybı yaşayıp, psikolojik olarak diğer çalışanlara oranla daha çok yıpranmaktadırlar. Olumsuz durumlardan ve ilişkilerden özellikle uzak durmaya çalışan kadınlar, zorlamaya, dışlanmaya, taciz ve diğer zarar verici yöntemlere ile engellenmeye daha çok maruz kalmaktadırlar (Özülke, 2016).

Birçok çalışma, üst düzey pozisyona ulaşmış kadınların alt kademedeki yükselme ihtimali olan diğer kadınlara yardımcı olmadığı, bu durumun da örgütte tek olmayı sürdürme isteğinden ve rekabet içinde olma korkusundan kaynaklanmakta olduğunu öne sürmektedir (Groot, 2010:4). Özdevecioğlu ve arkadaşlarının (2003:134) bankacılık sektöründe yapmış oldukları çalışmalarında, kadın yönetici ile çalışan bireylerin stres düzeyinin, erkek yönetici ile çalışan bireylerden yüksek olduğu ortaya konmuştur.

1.3.2.1. Kraliçe Arı Sendromu İle İlgili Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar

Zel (2002) “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu” adlı çalışmasında, McLandress tarafından Amerika Birleşik Devletleri’nde 123 kadın yöneticiye uygulanan anket bulgularına yer vermiş ve bu çalışmanın sonucunda kraliçe arı sendromunu destekleyen verilere rastlanmamıştır.

Karakuş’un (2014) “Kraliçe Arı Sendromu – Pembe Taciz” adlı çalışmasında kadın yöneticiler ile özel sektörde çalışan 4 kadın çalışana görüşmeden önce internet üzerinden mini mobbing anketi uygulanmış ve görüşmeler esnasında yaşadıkları mobbing hikâyeleri dinlenmiştir. Çalışmanın sonucunda 4 kadından biri meslektaşından, diğer üçü ise yöneticisinden mobbing gördüğünü beyan etmiştir.

Er ve Adıgüzel’in (2015) “Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik” adlı çalışmalarında, odaklanılması ve çözülmesi gereken sorunun kraliçe arı sendromu değil, cam tavan sendromu olduğu, cam tavan sendromunun ortadan kalkmasına ve cam tavanın kırılmasına yönelik ihtiyaçların çözümlenmesine daha çok gerek olduğu belirlenmiştir.

Akman ve Akman’ın (2016) “Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri” adlı çalışmalarında, Ankara ilinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı bir ilköğretim okulunda görev yapan 14 kadın öğretmen ile kadın müdürleriyle ilgili görüşlerini almak ve kraliçe arı sendromu

hakkındaki düşüncelerini saptamak amacıyla görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmanın bulgularından hareketle üç ana tema oluşturulmuştur. Bunlar: destek, yapı (mizaç-karakter) ve yeterlilik temalarıdır. Destek temasında; yöneticiler arasında güç çatışmalarının olduğunu ve herhangi bir kaynaktan hiçbir şekilde destek almadıklarını söylemişlerdir. Yapı (mizaç-karakter) temasında; kadın yöneticilere, kıskançlık, çekememezlik, duygusallık ve kindarlık gibi özellikler atfetmişlerdir. Yeterlilik temasında ise; yöneticilerin tecrübesiz olduklarını vurgulamışlardır. Bu çalışmada, kadın öğretmenlerin kadın müdürlerine karşı olumsuz görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir.

Miçooğulları ve Erikli'nin (2017) "Bankacılık Sektöründe Kraliçe Arı Sendromu: Ankara İlinde Bir Uygulama" adını taşıyan bankacılık sektöründe yapılmış çalışmaları vardır.

Baykal (2018) "Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu" adlı kavramsal değerlendirilme yaptığı çalışmasında, kraliçe arı sendromunu, ataerkil toplum yapısının kadın zihninde yarattığı bir algı kayması olarak tanımlamıştır.

1.3.2.2. Kraliçe Arı Sendromu İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Ellemers, Heuvel, Gilder, Maass, Bonvini (2004)'nin "The Underrepresentation of Women in Science: Differential Commitment or the Queen Bee Syndrome?" adlı çalışması, Hollanda'da ve İtalya'da iki aşamada gerçekleştirilmiştir. 212 doktora öğrencisi ve 272 öğretim üyesine yapılan anketlerde kadın doktora öğrenciler ile erkek öğrenciler hakkındaki görüşlere ve kadınların bilimde yetersiz temsil edilmeye devam etmelerinin olası nedenlerini incelemeye yöneliktir. Çalışmanın sonucunda, kadınların erkek egemen bir çalışma ortamında başarılı olabilmek için kendilerine ve başkalarına diğer kadınlardan farklı olduklarını erkek imajını kullanarak kanıtlamaları gerektiği, öğretim üyeleri arasında daha tecrübeli olan kadın öğretim üyelerinin kadın doktora öğrencilerine karşı ön yargılı oldukları bulunmuştur.

Derks, Laar, Ellemers, Groot (2011)'un "Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?" adlı çalışmaları, Hollanda'da farklı şirketlerde üst düzey pozisyonlarda görev yapan 94 kadın ile online anket uygulanarak yapılmıştır ve üst düzey yönetim pozisyonlarına gelirken cinsiyetçi tutumlar ile karşılaşanların, kraliçe arı tutumunu benimseyen ve uygulayan kadınlar olduğu belirtilmiştir.

Derks, Laar, Ellemers, Groot (2011)'un "Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen" adlı çalışmalarında, deneyimli kadın polis memurlarına kariyerleri boyunca cinsiyet ayrımına uğrayıp uğramadıkları sorulmuştur ve kraliçe arı sendromunun yanıtları aranmıştır. Kadın polis memurlarının içerisinde, cinsiyetleri ile ilgili ayrımcılık yaşadıklarını söyleyenlerin cevaplarında kraliçe arı sendromunun etkisinin gözlemlendiği tespit edilmiştir.

Derks, Laar ve Ellemers (2016)'in "The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves From Junior Women" adlı derleme makalelerinde, kadın yöneticilerin kendilerini alt kademedeki çalışan diğer kadınlardan soyutlayarak ve kurum içinde cinsiyet eşitsizliğini meşrulaştırarak nasıl erkekleşen davranışlar sergileyerek asimile olduklarını değerlendirmişlerdir. Araştırmacılar, kraliçe arı sendromunu, cinsiyet eşitsizliğinin bir kaynağı değil, kadınların iş hayatlarında deneyimledikleri cinsiyet ayrımının bir sonucu olarak görmektedirler.

Rones ve Steder (2018) "The Queen Bees and the Women's Team" adlı çalışmalarında, Norveç Silahlı Kuvvetleri'nde çalışan kadın personellere daha önce yapılmış olan iki çalışmayı karşılaştırmışlardır. Kadınların, çatışma yaşama eğilimlerine odaklanmış ve kraliçe arı sendromuyla ilgili davranışlarını incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, kraliçe arı sendromuna dair olguların var olduğu kanıtlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde; araştırmanın amacı, yöntemi, aşamaları, sınırlılıkları, araştırma grubu, veri toplama yöntemi ve görüşme formunun oluşturulması, araştırmanın uygulama aşaması, verilerin analizi, güvenilirlik ve geçerlik analizi ile araştırmacının rolü hakkında bilgiler yer almaktadır.

2.1.1. Araştırmanın Amacı

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

2.1.2. Araştırmanın Yöntemi

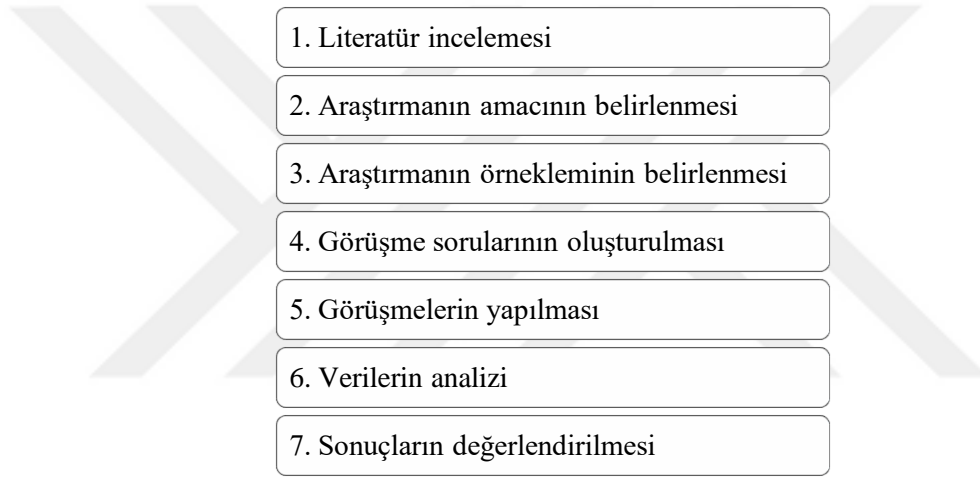
Bu araştırma; sosyal olguların ve olayların geçmişteki ve mevcut pozisyonlarını doğal ortamında gerçekçi bir biçimde araştırmaya ve anlamaya yönelik nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma, bireylerin kendi çabalarıyla şekillendirdikleri toplumsal düzenin derinliklerini keşfetmek, olgu ve olaylara yükledikleri manalar açısından yorumlamak üzere geliştirdikleri bilgi üretme yollarından birisidir (Özdemir, 2010:326; Karataş, 2015:76).

Nitel araştırma deseni olarak; olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim (fenomenoloji); detaylı bir bilgiye sahip olmadığımız, açıklama yaparken bilimsel bulgulara dair net ifadeler üretmediğimiz ancak varlığı bilinen olguları derinlemesine inceleme imkânı sunup, yorumlamalarda bulunma olanağı veren bir araştırma desendir (Yaman, 2010:553). Olgubilim araştırmalarında en çok tercih edilen veri toplama aracı görüşme tekniğidir. Bu araştırmada, yüz yüze görüşme

tekniki kullanılmıştır ve nitel araştırma yöntemi olarak lt örneklem alma yöntemi uygulanmıştır.

2.1.3. Araştırma Aşamaları

Araştırma ile ilgili alan yazındaki; toplum ve kadın, toplumsal cinsiyet, kadın akademisyenlerin çalışma hayatı, cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu kavramları incelenmiştir. Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniği kullanılarak katılımcılarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma aşamaları aşağıda Şekil 2’de sırasıyla gösterilmektedir.



Şekil 2: Araştırma aşamaları

2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

YK’n 2019 verilerine göre Türkiye’de spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarının sayısı toplam 341 olmasına rağmen üst yönetim kademelerinde çalışan (dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, yönetici) kadın sayısının sınırlı olması nedeniyle evren ve örneklem sayısı sınırlıdır.

“Cam tavan sendromu” kavramı son yıllarda spor örgütlerinde yapılan araştırmalara konu olmasına rağmen, “kraliçe arı sendromu” kavramı ile ilgili literatürde çalışmaya rastlanmaması nedeniyle bu çalışmada kraliçe arı sendromunu açıklama konusunda sınırlı bilgi sunulmuştur.

2.1.5. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmada, araştırmaya katılan kişilerin sorulan sorulara doğru ve tarafsız bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin kendilerine yöneltilen soruları tam olarak anladıkları varsayılmıştır.

2.1.6. Araştırma Grubu

Nitel araştırmalarda araştırma grubu, evren ve örneklemden oluşmaktadır.

Evren, araştırmacının inceleme ve araştırma yaptığı olguları içeren insan topluluklarını, sosyal grupları veya çeşitli olay ve olguları tanımlar (Baltacı, 2018:234).

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'nin farklı bölgelerindeki Spor Bilimleri Fakültelerinde ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında çalışan kadın öğretim elemanları oluşturmuştur.

Örnekleme, evreni temsil eden ögeler ile unsurlar listesi olarak açıklanır (Neuman, 2014:85). Bu araştırmada örnekleme yöntemlerinden ölçüt (kriter) örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt (kriter) örneklemede, kriterler araştırmacı tarafından belirlenir ve bu kriterleri sağlayan bütün durumlar incelenir (Marshall ve Rossman, 2014:92). Araştırmadaki ölçüt; Spor Bilimleri Fakültelerinde ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında çalışan kadın öğretim elemanlarının, şuan kadın yöneticiler ile çalışıyor veya geçmişte kadın yöneticiler ile çalışmış olmalarıdır.

Bu araştırmanın örneklemini ise; Adnan Menderes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Ege Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan kadın öğretim elemanları oluşturmaktadır.

2.1.7. Veri Toplama Yöntemi ve Görüşme Formunun Oluşturulması

Araştırmanın bu aşamasında veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme tekniği tercih edilmiştir. 20. yüzyıldan sonra sosyal bilim alanları içerisinde görüşme tekniği, etkili bir veri toplama yöntemi olmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2016:129). Bu

yöntemin tercih edilmesinin nedeni; kişilerin deneyimlerine, özgür görüşlerine, kişisel şikâyetlerine, betimlemelerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır (Ünal, 2015:58). Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Alan yazındaki cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu ile ilgili kaynaklar incelenmiş, konuyla ilgili Gülşah İmamoğlu Akman ve Yener Akman'ın 2016'da Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi'nde yayımlanmış olan "Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri" başlıklı makaleden ve Ramona Wuertele'nin 2017 yılında Linnaeus University Kalmar'da yayımlanmış olan "The Influence of the Queen Bee Syndrome on the Attitudes, Behaviors, and Emerging Leadership Styles of the Millennials" başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılarak bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra uzman görüşü alınarak, bu soru havuzunun içinden araştırmanın görüşme aşamasında sorulacak soruların son şekli tespit edilmiştir. Oluşturulan görüşme formunda demografik değişkenler de (yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, unvan, mesleki deneyim vb.) yer almıştır.

Sorular:

1	Yaşınız?
2	Medeni durumunuz nedir?
3	Çocuğunuz var mı? Varsa sayısı nedir?
4	Çalıştığınız kurumdaki unvanınız nedir?
5	Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz?
6	Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
7	Daha önce yöneticilik yaptınız mı?
8	Şu anda yöneticilik göreviniz var mı?
9	Size göre yöneticilik nedir? Yönetici olarak gördüğünüz bir kişinin belirgin özellikleri (yönetim tarzı, niteliği) hakkında birkaç örnek verebilir misiniz?
10	Bir yöneticinin hangi davranışlarını olumsuz değerlendirirsiniz? İş hayatınızı en çok etkileyen etmenleri söyler misiniz?
11	Kadınların yöneticilik yapması hakkında ne düşünüyorsunuz?
12	Sizce kadın bir yöneticiyle mi yoksa erkek bir yöneticiyle mi çalışmak daha kolaydır? Nedenlerini anlatır mısınız?

Sorular (Devam):

13	Yöneticinizin erkek ya da kadın olması önemli midir? Nedenlerini anlatır mısınız?
14	Bir kurumda birden fazla kadın yöneticinin bulunması hakkında ne düşünüyorsunuz?
15	Sizin için yönetici ve/veya meslektaş olarak diğer kadınlarla iyi bir ilişki kurmak ne kadar önemlidir?
16	Sizce yöneticiniz, kadın çalışanları, yönetici olmaları konusunda destekler mi?
17	Örgütsel ön yargılar ve kalıplar tarafından yaratılan kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez yapay engeller cam tavan sendromu olarak tanımlanır. Kraliçe arı sendromu ise kadınlar tarafından kadınlara konulan engelleri ifade eder. Bu kavramlar hakkında ne düşünüyorsunuz?
18	Çalışma hayatınızda böyle engeller yaşadınız mı?
19	Hayatınızda bugüne kadar yaşadığınız en büyük değişim nedir?
20	Bir yönetici olarak veya olsaydınız, kadınların yönetici konumuna gelmelerine ne derecede destek olurdunuz?

2.1.8. Araştırmanın Uygulama Aşaması

Araştırmanın uygulama aşamasında, örneklem grubunda yer alan üniversitelerde çalışan kadın öğretim elemanlarının sayılarının güncel hali tespit edilmiştir.

Buna göre; Adnan Menderes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda 10, Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'nde 11, Ege Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'nde 6, Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'nde 14, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'nde 17, Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'nde 19 kadın öğretim elemanı ile yüz yüze görüşme yapılabilmesi için randevu talep edilmiştir. Toplam 77 öğretim üyesi arasından çalışmaya katılmaya gönüllü olan ve yüz yüze görüşme için uygun zamana sahip olduğu yönünde geri bildirimde bulunan 29 kadın ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler Mayıs 2018 ile Mart 2019 ayları arasında araştırmacı tarafından katılımcıların çalıştıkları üniversitelere gidilerek katılımcıların kurumlarındaki odalarında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Katılımcılara “gönüllü katılım formu” verilip, ses kaydı için izin istenmiş, kimliklerinin ve verilen bilgilerin gizli tutulacağı özellikle belirtilmiştir. Görüşmeler önceden belirlenen soru formuna uyumlu ilerleyecek şekilde gerçekleştirilmiştir.

Görüşme süreleri, Tablo 10’da gösterildiği üzere, 6 dakika ile 60 dakika arasında değişmektedir.

Tablo 10: Katılımcılarla görüşme süreleri

	Kod	Yaş	Medeni Durum	Unvan	Görüşme Kayıtları (Dk.)
1	K1	50	Boşanmış	Öğr. Gör.	13:19
2	K2	36	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	13:47
3	K3	38	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	13:06
4	K4	50	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	15:15
5	K5	30	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	09:30
6	K6	37	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	06:12
7	K7	54	Evli	Öğr. Gör.	19:40
8	K8	36	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	17:48
9	K9	54	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	45:08
10	K10	62	Evli	Prof. Dr.	06:58
11	K11	55	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	07:08
12	K12	26	Bekâr	Arş. Gör.	11:19
13	K13	32	Evli	Arş. Gör.	23:21
14	K14	42	Evli	Prof. Dr.	15:19
15	K15	35	Evli	Doç. Dr.	33:52
16	K16	47	Evli	Öğr. Gör.	08:11
17	K17	39	Bekâr	Dr. Öğr. Üyesi	31:36
18	K18	44	Evli	Prof. Dr.	31:54
19	K19	56	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	34:00
20	K20	56	Bekâr	Öğr. Gör.	28:40
21	K21	67	Evli	Prof. Dr.	60:29
22	K22	43	Boşanmış	Doç. Dr.	13:41
23	K23	41	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	07:09
24	K24	38	Boşanmış	Dr. Öğr. Üyesi	25:20
25	K25	38	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	16:19
26	K26	27	Bekâr	Arş. Gör.	09:34
27	K27	37	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	13:30
28	K28	42	Evli	Öğr. Gör.	10:36
29	K29	65	Evli	Prof. Dr.	12:23

2.1.9. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizi sürecinde var olan temaları ortaya çıkarmak için betimsel analiz yöntemi, bu temaları derinlemesine incelemek ve alan yazına katkı sağlamak için içerik analizi yönetimi kullanılmıştır.

Betimsel analiz yöntemi ile; verilerin temalaştırılması, sebep-sonuç ilişkisinin incelenmesi ile ortaya çıkan bulguların yorumlanması ve çarpıcı görüşlerin yansıtılması amaçlanmaktadır (Altunışık vd, 2006:234).

İçerik analizi yöntemi ile;

- Verilerin tanımlanmasının yapılması,
- Tanımlanıp yorumlanan verilerin derinlemesine incelemeler sonucu ortaya konması,
- Benzeşik verilerin temalar yolu ile bir araya getirilmesi amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016:242).

Araştırmacı tarafından yapılan 29 görüşmenin ses kayıtları bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilmiş ve bu sayede oluşan verilerden katılımcıların aynı sorulara verdikleri cevaplar sırasıyla alt alta getirilerek tablolaştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler, nitel araştırma analiz programlarından “Nvivo 9 for Windows” programı kullanılarak, görüşmeler yoluyla bulunan veriler temalara, alt kategorilere ve kodlara ayrılarak değerlendirilmiştir.

2.1.10. Verilerin Güvenirliği ve Geçerliği

Bilimsel araştırmaların en önemli kriterlerinden biri sonuçların inandırıcılığıdır. “Geçerlik” ve “Güvenirlik” kavramları, inandırıcılıkta en önemli ve en yaygın ölçütlerdendir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016:269).

Araştırmanın bu aşamasında; iç geçerlik (inandırıcılık) ve dış geçerlik (aktarılabirlik) olarak iki bölümde incelenecek geçerlik ile güvenilirlik hakkındaki bilgiler yer almaktadır.

2.1.10.1. Güvenirlik

Güvenirlik, araştırmanın ve araştırma bulgularının zaman içinde tutarlı bir şekilde tekrarlanmasını ifade eden bir kavramdır (Arastaman vd, 2018:48). Bu araştırmada, güvenilirliğin sağlanmasına ilişkin;

-Araştırmanın yöntemi ve aşamalarının açık ve ayrıntılı şekilde tanımlanmasına,

-Araştırma sorularının yalın bir dil kullanılarak ifade edilmesine,

-Araştırma esnasında izlenen yöntemler ve süreçler konusunda kayıtların detaylarının açık ve ayrıntılı bir biçimde sunulmasına,

-Veri toplama yöntemi, görüşmelerden elde edilen ses kayıtlarının bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilmesi, kodlama, tema oluşturma, yorumlama ve sonuçlandırma aşamalarının açıkça ifade edilmesine,

-Alanlarında uzman üç araştırmacının, birbirlerinden bağımsız şekilde verilerin kodlamasını gerçekleştirmelerine,

-Uzman araştırmacıların ortaya çıkardıkları kodların karşılaştırılmasına, teyit edilmesine ve ortak olan kodların birleştirilmesine,

-Nitel araştırma etiği doğrultusunda katılımcılara kod isimler verilmesine,

-Araştırma kapsamında elde edilen verilerin, ihtiyaç duyulması halinde incelenmek üzere saklı tutulmasına dikkat edilmiştir.

2.1.10.2. Geçerlik

Geçerlik; araştırılan konu ile ilgili yöntem, yaklaşım ve tekniklerin, araştırmacı ve okuyucular için anlamlı, objektif ve yararlı olacak şekilde kullanılıyor olması anlamına gelmektedir (Daymon ve Holloway, 2002:90). Geçerlik, iç geçerlik (inandırıcılık) ve dış geçerlik (aktarılabirlik) olarak iki ayrı bölümde incelenir.

2.1.10.2.1. İç Geçerlik (İnandırıcılık)

İç geçerlik; katılımcıların konuya ilişkin aktardıkları tecrübelerinin, araştırmacı tarafından nasıl yorumladığının, ne ölçüde doğru ve anlaşılır bir şekilde aktardığının değerlendirilmesidir (Thomas ve Magilvy, 2011:152). Bu araştırmada, iç geçerliğin sağlanmasına ilişkin;

-Araştırmada elde edilen bulguların, görüşmelerin gerçekleştiği doğal ortama bağlı kalınarak ortaya çıkartılmasına,

-Yüz yüze görüşmelerde karşı tarafın izni alınarak ses kayıt cihazı kullanılmak suretiyle görüşmelerin kayıt altına alınmasına,

-Araştırma sürecinde elde edilen bulguların, daha önce literatürde bulunan kavramsal/kuramsal çerçeve ile uyumlu olmasına,

-Araştırmanın bulgularından yola çıkılarak yapılan tahminler ve genellemeler arasındaki benzerliklerde tutarlılık olduğunun sağlıklı kontrolüne,

-Açık olmayan hiçbir olguya yer verilmemiş olmasına,

-Araştırmacının; hem bütüncül, hem de eleştirel bakış açısıyla konuya yaklaşıma özen göstererek verilerin toplanmasına, analizinin ve yorumlanmasının gerçekleştirilmesine dikkat edilmiştir.

2.1.10.2.2. Dış Geçerlik (Aktarılabilirlik)

Dış geçerlik; daha evvel yapılmış araştırmalardan elde edilen bulguların, benzer durumlara ne derecede uyarlanabildiği ve ne derece genellenebilir olabildiği ile ilgilidir (Arastaman vd, 2018:59). Bu araştırmada, dış geçerliğin sağlanmasına ilişkin;

-Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, araştırma sorusu ile ilgili kuramlarla tutarlı olmasına,

-Araştırma örnekleme, ortamı ve süreçlerine ilişkin tüm detayların ayrıntılı olarak sunulmasına,

-Araştırma grubuna farklı bireylerin dâhil edilerek çeşitleme yapılmasına,

-Araştırmada elde edilen bulguların, benzer ortamlarda test edilebilir olmasına dikkat edilmiştir.

2.1.11. Araştırmacının Rolü

Söz konusu çalışmanın nitel bir araştırma olması araştırmacıyı çalışmanın tüm aşamalarında fiilen mevcut olan, zaman ve emek harcayan, kendi geçmiş öğrenme ve deneyimleriyle elde ettiği verileri bilimsellik ilkeleri çerçevesinde değerlendiren doğal ve ayrılmaz bir paydaş kılmaktadır (Creswell, 2014:188). Bu

nedenle nitel araştırmalarda araştırmacı profiline dair bir farkındalık kazanmak önem arz etmektedir.

Araştırmacı Spor Yöneticiliği lisans öğrenimi ile çalışma konusuyla doğrudan ilişkili bir akademik geçmişe sahip olarak çalışmayı sürdürmüştür. Araştırmacı aynı alanda sürdürdüğü yüksek lisans öğrenimi süresince aldığı dersler ile lisans ve yüksek lisans alan bilgisi birikimini araştırma süresince aktif biçimde harmanlayarak kullanmıştır. Bunların yanında araştırmanın bugüne kadar katılmış olduğu yerel ve ulusal düzeydeki kadın çalışmaları, seminerler, paneller ve çalıştaylara gösterdiği katılım da araştırmayı etkin biçimde sürdürebilmesine katkıda bulunmuştur. Ayrıca araştırmacının bizzat kendisinin de üst yönetim kademelerinde çalışan kadınların bulunduğu bir üniversitede öğrenim görmüş olması araştırma konusuna dair farkındalık ve konuya hakimiyetini arttırmıştır. Son olarak, araştırmacının yüksek lisans öğrenimi süresince aldığı nitel araştırma yöntemleri dersi de veri toplama, analiz ve değerlendirme süreçlerini sağlıklı biçimde sürdürebilmesine katkıda bulunmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile elde edilmiş olan bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

3.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 11’de detaylı şekilde sunulmuştur.

Tablo 11: Katılımcıların demografik özellikleri

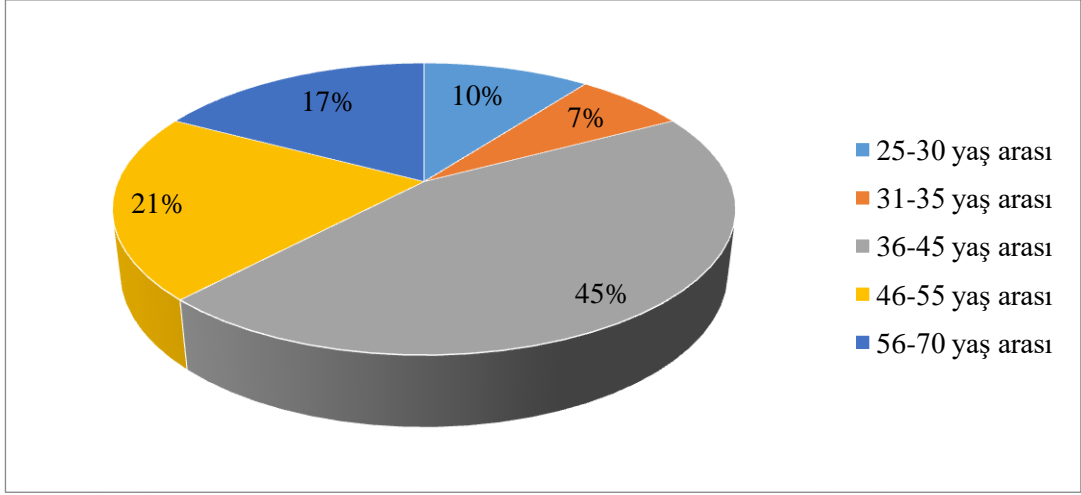
	Kod	Yaş	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Unvan	Meslek Yılı	Kurum Yılı	Geçmiş Yönetim Tecrübesi	Mevcut Yönetim Görevi
1	K1	50	Boşanmış	1	Öğr. Gör.	25	20	Yok	Yok
2	K2	36	Evli	1	Dr. Öğr. Üyesi	14	14	Yok	Yok
3	K3	38	Evli	1	Dr. Öğr. Üyesi	15	15	Var	Var
4	K4	50	Evli	-	Dr. Öğr. Üyesi	27	20	Var	Yok
5	K5	30	Evli	-	Dr. Öğr. Üyesi	5	5	Var	Yok
6	K6	37	Evli	2	Dr. Öğr. Üyesi	10	3	Yok	Yok
7	K7	54	Evli	1	Öğr. Gör.	28	13	Yok	Yok
8	K8	36	Evli	1	Dr. Öğr. Üyesi	7	5	Var	Var
9	K9	54	Evli	1	Dr. Öğr. Üyesi	15	5	Yok	Var
10	K10	62	Evli	1	Prof. Dr.	33	23	Var	Var

Tablo 11: Katılımcıların demografik özellikleri (Tablo 11 devamı)

	Kod	Yaş	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Unvan	Meslek Yılı	Kurum Yılı	Geçmiş Yönetim Tecrübesi	Mevcut Yönetim Görevi
11	K11	55	Evli	1	Dr. Öğr. Üyesi	25	20	Var	Yok
12	K12	26	Bekâr	-	Arş. Gör.	1	1	Yok	Yok
13	K13	32	Evli	-	Arş. Gör.	7	5	Yok	Yok
14	K14	42	Evli	1	Prof. Dr.	20	16	Var	Var
15	K15	35	Evli	1	Doç. Dr.	7	7	Yok	Var
16	K16	47	Evli	2	Öğr. Gör.	28	20	Yok	Yok
17	K17	39	Bekâr	-	Dr. Öğr. Üyesi	18	9 ay	Var	Var
18	K18	44	Evli	-	Prof. Dr.	18	9	Var	Var
19	K19	56	Evli	2	Dr. Öğr. Üyesi	32	32	Var	Yok
20	K20	56	Bekâr	-	Öğr. Gör.	32	10	Var	Yok
21	K21	67	Evli	1	Prof. Dr.	42	42	Var	Yok
22	K22	43	Boşanmış	1	Doç. Dr.	22	18	Var	Var
23	K23	41	Evli	2	Dr. Öğr. Üyesi	19	19	Yok	Var
24	K24	38	Boşanmış	-	Dr. Öğr. Üyesi	16	12	Var	Yok
25	K25	38	Evli	2	Dr. Öğr. Üyesi	13	13	Yok	Var
26	K26	27	Bekâr	-	Arş. Gör.	10 ay	10 ay	Yok	Yok
27	K27	37	Evli	2	Dr. Öğr. Üyesi	10	10	Var	Var
28	K28	42	Evli	2	Öğr. Gör.	8	2	Var	Yok
29	K29	65	Evli	2	Prof. Dr.	40	40	Var	Var

Yukarıdaki tabloda sunulan ve yüz yüze yapılan görüşmelerde demografik özellikleri tespit etmeye yönelik görüşme formunda yer alan ilk 8 sorudan elde edilen bilgilerin her biri aşağıdaki grafiklerle detaylandırılmıştır.

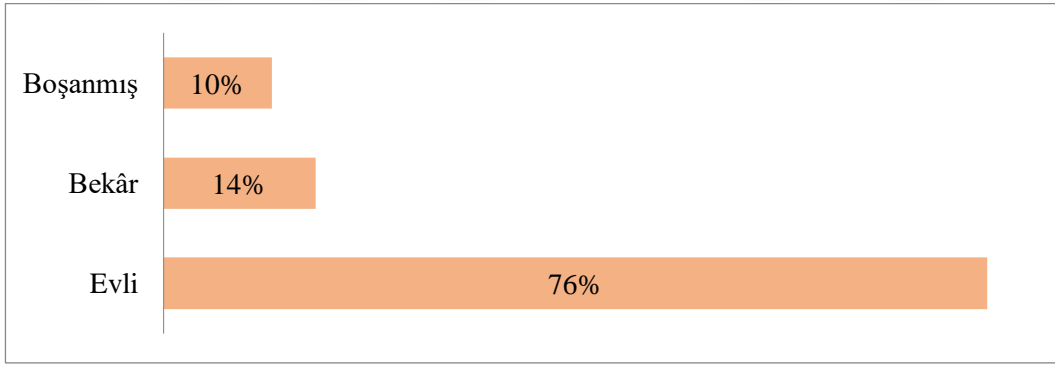
Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları Grafik 7’de sunulmuştur.



Grafik 7: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları

Buna göre, 31-35 yaş aralığında olan akademisyenler %7, 25-30 yaş aralığında olanlar %10, 56-70 yaş aralığında olanlar %17, 46-55 yaş aralığında olanlar %21 ve 36-45 yaş aralığında olan akademisyenlerin oranı ise %45’tir.

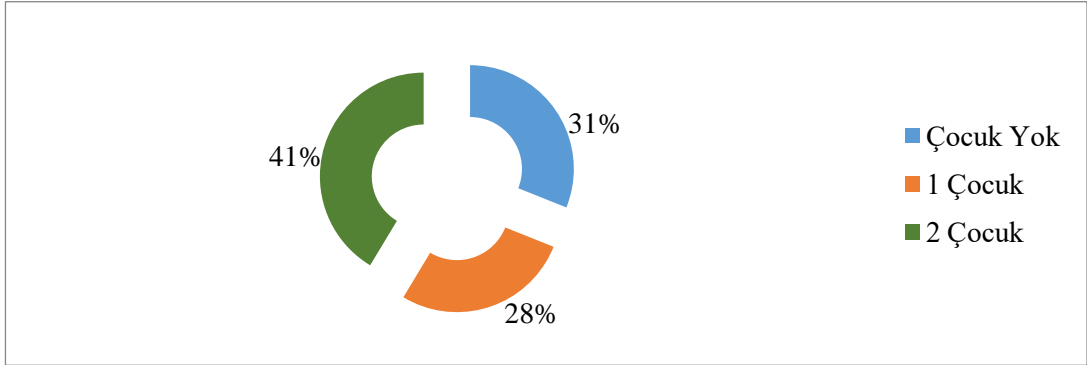
Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Grafik 8’de sunulmuştur.



Grafik 8: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları

Buna göre, katılımcıların %10’u boşanmış, %14’ü bekâr ve %76’sı ise evli olarak hayatlarını idame ettirmektedirler.

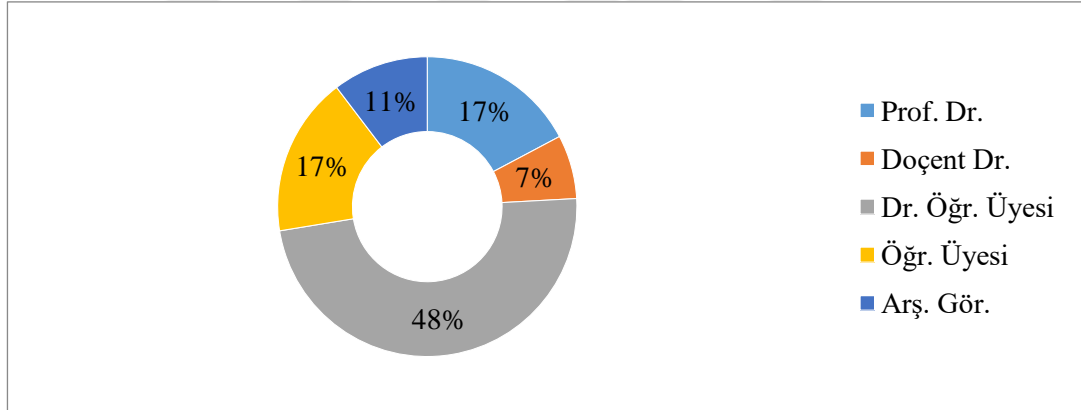
Katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre dağılımları Grafik 9’da sunulmuştur.



Grafik 9: Katılımcıların çocuk durumlarına göre dağılımları

Buna göre, akademisyenlerin %28’inin 1 çocuğu varken, %31’i çocuk sahibi değildir ve %41’inin ise 2 çocukları vardır.

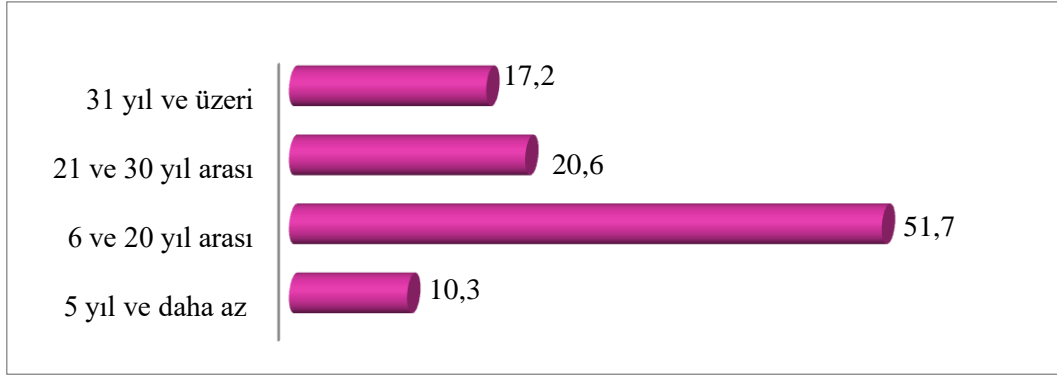
Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları Grafik 10’da sunulmuştur.



Grafik 10: Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları

Buna göre 29 akademisyenin, %7’si doçent, %11’i araştırma görevlisi, %17’si profesör ve öğretim üyesi ve %48’i doktor öğretim üyesi olarak kurumlarında görev yapmaktadır. Grafığe ilişkin bulgular, YÖK’ün 2019 yılındaki SBF ve BESYO Öğretim Elemanı Sayılarına ilişkin verilerini destekler niteliktedir.

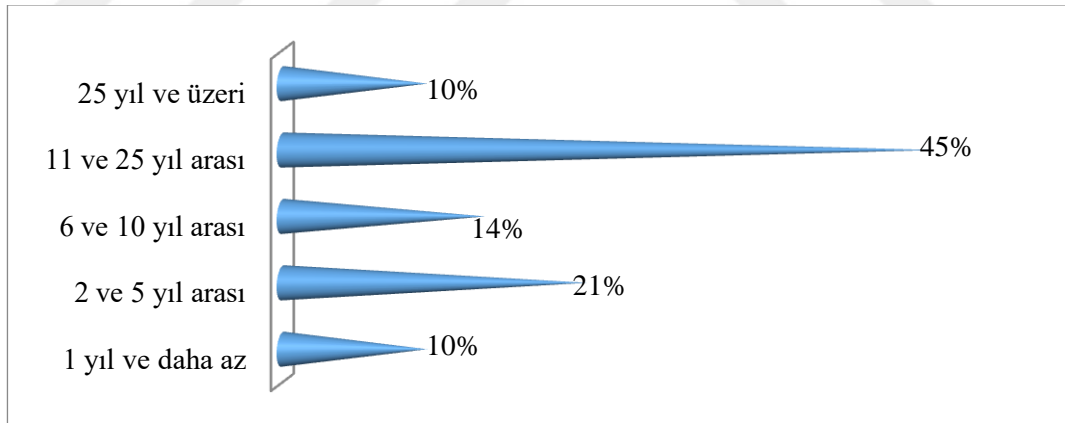
Katılımcıların meslek yıllarına göre dağılımları Grafik 11’de sunulmuştur.



Grafik 11: Katılımcıların meslek yıllarına göre dağılımları

Buna göre, 5 yıl ve daha az zamandır görevde olan akademisyenlerin oranı %10,3, 31 yıl ve üzerinde görevde olan kadınların oranı %17,2, 21 ve 30 yıl arasında görevde olanların oranı %20,6, 6 ve 20 yıl aralığında görevde bulunan akademisyenlerin oranı ise %51,7’dir.

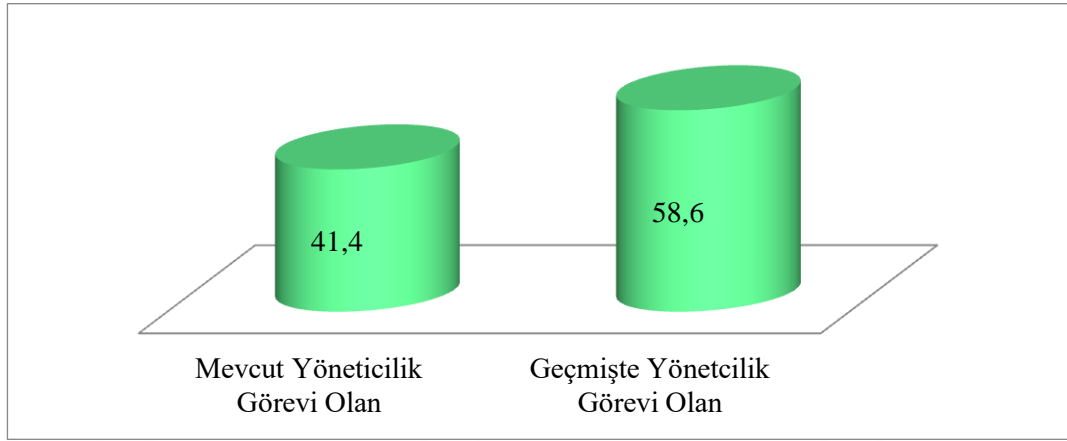
Katılımcıların görev yaptıkları kurumlarında bulunma sürelerine ait dağılımları Grafik 12’de sunulmuştur.



Grafik 12: Katılımcıların kurum yıllarına göre dağılımları

Buna göre, 1 yıl ve daha az zamandır kurumlarında görev yapan akademisyenler ile 25 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışan akademisyenlerin oranı %10, 6 ve 10 yıl aralığında olanların oranı %14, 2 ve 5 yıldır kurumda görev alan kadınların oranı %21 ve 11 ve 25 yıl aralığında görevde olan akademisyenlerin oranı ise %45’tir.

Katılımcıların yöneticilik yapma durumlarına göre dağılımları Grafik 13'te sunulmuştur.

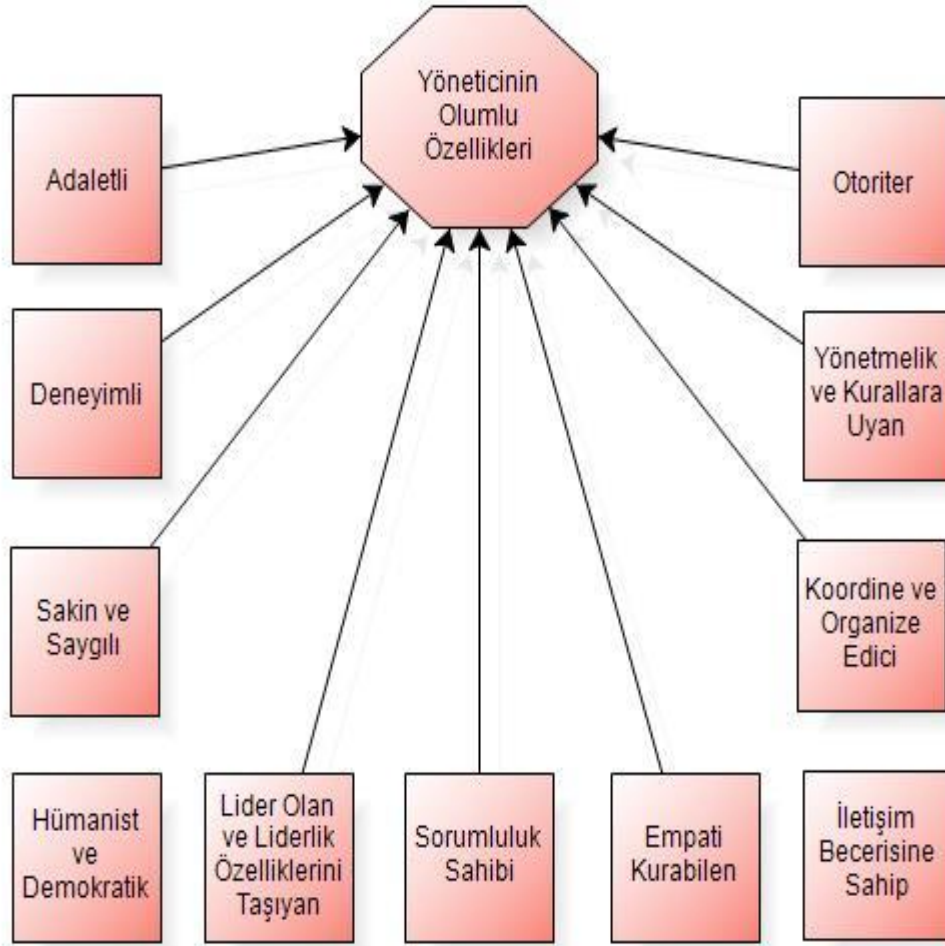


Grafik 13: Katılımcıların yöneticilik durumlarına göre dağılımları

Buna göre, halen yöneticilik görevi olan kadınların oranı %41,4, geçmişte yöneticilik yapmış olan kadınların oranı ise %58,6'dır

3.1.2. Yöneticilerin Olumlu Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, yöneticilerin olumlu özelliklerinin neler olduğunu tespit etmek amacıyla katılımcılara yöneltilen 9'uncu (Size göre yöneticilik nedir? Yönetici olarak gördüğünüz bir kişinin belirgin özellikleri (yönetim tarzı, niteliği) hakkında birkaç örnek verebilir misiniz?) soruya katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda elde edilen verilerin analizleri, kodlamalardaki alt temalarda 11 başlık altında toplanmıştır ve "Yöneticilerin olumlu özellikleri" olarak Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3: Yöneticinin Olumlu Özellikleri

Şekil 3'e göre, yöneticilerin olumlu özellikleri konusunda katılımcılar; adaletli (15), lider olan/liderlik özellikleri taşıyan (13), iletişim becerisine sahip (12), hümanist, demokratik, sakin, saygılı, deneyimli, koordine ve organize edici, empati kurabilen, sorumluluk sahibi, kanun, yönetmelik ve kurallara uyan ve otoriter kodları üzerinde durmuşlardır.

3.1.2.1. Yöneticilerin Olumlu Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

İletişim Becerisine Sahip:

K4: “...İletişim becerileri iyi olmalı, ön yargılardan uzak olmalı...”

K24: “...İnsanlarla iyi iletişim kurabilmesi, ben bilirim değil de, biraz daha çoğulcu ve katılımcı bir anlayışla kendini de geliştirerek, uyum sağlayıp amaçlarına ulaşması...”

K28: “...En önce iletişim kurulabilir olması gerekir. Anlayışlı olması gerekir. Karşısındakini dikkatli dinlemelidir. İyi bir dinleyici olmalıdır. Ve objektif yaklaşabilmelidir her durumda...”

Adaletli:

K9: “...Bence yöneticinin, en belirgin özelliği adil olmasıdır. Teraziyi iyi kullanmalı ve yönetici borderline dediğimiz kişilik özelliğine sahip olmamalı. Borderline şöyle düşünür; benden olan yaşasın, benden olmayan gebersin. Borderline kişilik özelliği olan bir yönetici kurumu en az ikiye böler. Benden olanlar ve olmayanlar...”

K12: “...Bana göre; adil, eşit ve yapılması gereken işleri en doğru ve en etkili biçimde yerine getirmesi için görevleri eşit dağıtabilen kişi, benim için yöneticidir...”

K17: “...Kurumsal olarak sizin altınızda çalışan ya da size eş değer meslektaşlarınızın görev dağılımlarını adil bir şekilde yapabilmek bence yöneticinin en önemli görevlerinden bir tanesi. Bir yöneticinin herkese mesafesi aynı olmalı. Çok alt birim de, üst birim de fark etmez. Yöneticilikte vicdanlı yöneticiden çok adil bir yönetici benim için önemli. Çünkü vicdan devreye girdiği zaman bu sefer ceza kavramını ötelemiş oluyorsunuz...”

K18: “...Adil olmak... Çalışanların farklı ihtiyaçlarını, ilgilerini, kültürel ya da mesleki farklılıklarını dikkate alarak, eşit ve adil bir iş dağılımı yapmak, bu dengeyi tutturmak...”

Lider Olan ve Liderlik Özelliklerini Taşıyan:

K1: “...Oturduğu mevkiye haiz olmalıdır. İnisiyatif sahibi olmalıdır...”

K7: “...Vizyon sahibi olmalı. Görüntüsüyle dahi o vizyonunu belli etmeli. Bir duruşu olmalı...”

K23: “...Yöneticilik, bir yandan yürümesi gereken işlerin yürütülmesi, bununla ilgili iş birliğinin sağlanması için liderlik yapmak...”

K28: “...İyi bir liderdir. Çalışanlarıyla ve mevcut düzenle koordinasyonu sağlayacak en önemli kişidir...”

Koordine ve Organize Edici:

K13: “...Güzel organizasyon ve ulaşmak istediği hedefe doğru planlı iş yapan...”

K16: “...Çalışma arkadaşlarının uyum içinde, birbirleriyle koordineli bir şekilde çalışmasını sağlamaktır yöneticilik...”

K25: “...Belirlediğimiz amaçlarımıza ulaşmak için beraber çalışmak durumunda olduğumuz kişileri yönlendirme, koordine etme ama ilişkileri de aynı zamanda yürütmeye ilgili bir süreç...”

Otoriter:

K2: “...Kendine herkese dinletebilmeli. Aciz, savunmasız bir kişi olmaması, baskın karakterli bir kişi olması gerekiyor...”

K5: “...Biraz dominant bir karakter olup işleri yürütebilmeli. Kurumda yaklaşık 30-35 kişi görev yapıyor ve bunların hepsini mutlu etmek ya da memnun etmek mümkün değil...”

Empati Kurabilen:

K1: “...Olaylara bir taraftan bakmaması için, bence empati duygusunun gelişmiş olması gerekir...”

K15: “Bizde, akademide özellikle, karşınızdaki kişi, bugün asistan olan biri, sizin olduğunuz yere gelip burada oturabilir yani. Onun bilincinde olarak hareket etmek gerekiyor...”

Sorumluluk Sahibi:

K2: “...Görevinin getirdiği sorumluluklarla, sadece onları yapmaktır. Görevini farklı amaçlarla kullanmamaktır...”

Hümanist ve Demokratik:

K8: “...Öngörülü olmalı, burada biraz soru işaretim var ama insancıl, hümanist olmalı...”

K12: “...İnsan sever olması ve kendini üstün görmüyor olması benim için önemli...”

K13: “...Demokratik olması umudum. Eleştiriye açık olabilmesi, eksikliklerini bir hakaret gibi değil de kişiselleştirmeden algılamalı...”

Deneyimli:

K24: “...Deneyimli olması, eğitim almış olması gerekiyor çalıştığı alanda neyi yönetiyorsa o alanla ilgili tecrübeye sahip olması, işini iyi yapması gerekiyor...”

K29: “...Yöneticinin çok özelliği olması gerekir. Çok yönlü, deneyimli, önce çıracılıktan yetişme tarzında olduğu gibi ön deneyimleri olmalı, gözlemler yapmalı çünkü çok fazla şeyle ilgilenmesi gerekiyor. Hem personelle iletişim halinde olacak hem öğrencilerle hem öğretim üyeleriyle...”

Sakin ve Saygılı:

K14: “...Öfkenize hâkim olmanız lazım. Çalışanların sizin objektifliğinize inanır tutum ve davranışlar sergilemeniz lazım...”

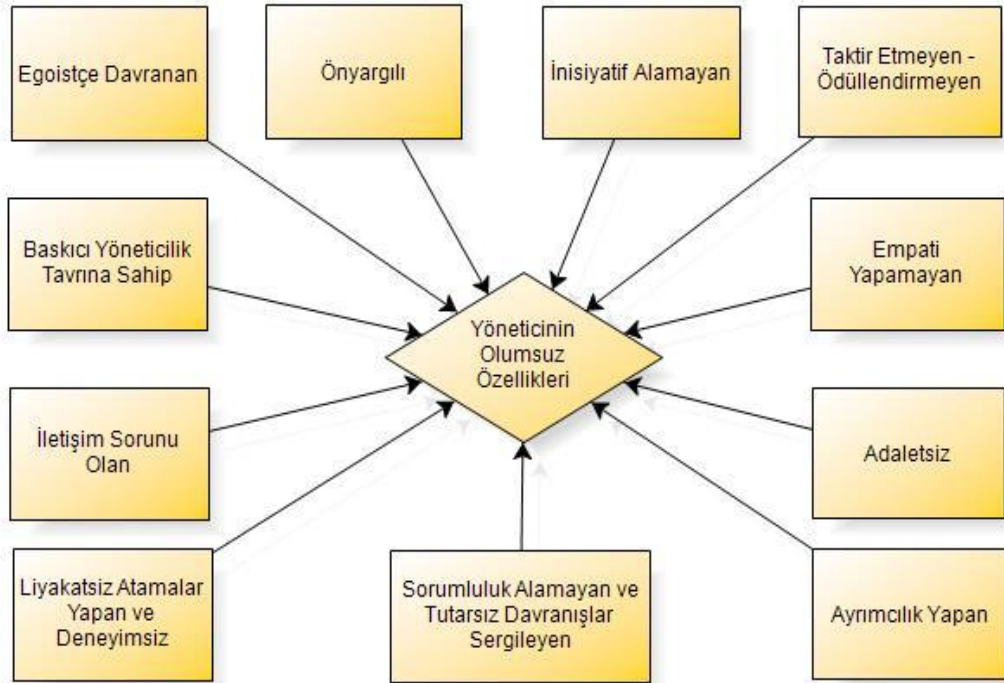
K21: “...Küçüklerini sevgiyle sarıp sarmalayan, herkese, en alttaki hizmetlisinden, en üstteki arkadaşına kadar saygı ve sevgiyle yaklaşan biri olmalıdır. Herkes herkesi sevmeyebilir ama saygı çok önemli. Saygısı eğer bitmişse bir kişinin sevgisi zaten olamayacaktır...”

Yönetmelik ve Kurallara Uyan:

K7: “...Yönetmeliklere ve kanunlara uygun hareket etmesi benim için önemli davranış biçimlerinden...”

K22: “...Mevzuata uygun hareket etmek, temelde biz zaten yöneticiler olarak kanun ve kurallar çerçevesinde hareket etmek zorundayız...”

3.1.3. Yöneticilerin Olumsuz Özelliklerine İlişkin Bulgular



Şekil 4: Yöneticinin Olumsuz Özellikleri

Şekil 4’e göre, yöneticilerin olumsuz özellikleri konusunda katılımcılar; iletişim sorunu olan (10), ayrımcılık yapan (7), adaletsiz (6), baskıcı yöneticilik tavrına sahip (6), egoistçe davranan, inisiyatif alamayan, takdir etmeyen-

ödüllendirmeyen, empati yapamayan, ön yargılı, bencil, sorumluluk alamayan ve tutarsız davranışlar sergileyen, liyakatsiz atamalar yapan ve deneyimsiz kodları üzerinde durmuşlardır.

3.1.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

Ayrımcılık Yapan:

K4: “...Bir yönetici olarak herkese eşit mesafede durması gerektiğinin farkına varamıyorsa; çünkü sevmediğin insanlar olabilir yönetici olduğunda ama sen orada bir yöneticisindir ve herkese eşit uzaklıkta ve eşit mesafede olman gerekir eğer bunu yapamıyorsa benim için iyi bir yönetici değildir...”

K14: “...Bir yönetici her aşamada kriterleri kişilere göre değil, kişileri kriterlere göre değerlendirmelidir. Dolayısıyla standartlar sapmamalıdır ve kişiler her kriterin herkese eşit uygulandığını inandırılmalıdır. Yönetici de bunu güvenle ortaya koymalıdır...”

Takdir Etmeyen-Ödüllendirmeyen:

K1: “...Biz bedensel, sportif yetilerle bir şeyler yapan insanlarız. Örneğin, sportif bir başarı kazandığımızda bu övülürdü, takdir görülürdü. Bu tarz şeyler olmadığında bu olumsuz yönde etkileyebiliyor bizi...”

K12: “...Yaptığın işi zamanında yapsan da sanki sen onu yapmıyormuşsun gibi hissettirmesi, daha erken getirmeni beklemesi...”

İnisiyatif Alamayan:

K1: “...İnisiyatif alamıyorsa. Eğer bir konumdaysak biz, o konumun gerektiği şeylerin dışında ani kararlar vermemiz gerekiyorsa, ben o konuma sahipsem, neleri göze alabileceğimi bilirim ve bunu yapabilirim. Bunu yapamıyorsa bu da kötü bir özelliktir...”

Empati Yapamayan:

K4: “...Geçici bir görevde olduğunu biliyor olmalı yönetici, bu sadece bir süreç ve o süreçte o, orada. Eğer bunu bilmiyorsa, farklı egoların içerisinde girebiliyor çünkü yöneticiler. Maalesef hemcinslerim olarak bunu belki de söylemek bana çok zor gelecek ama bayanlarla çalışmak çok zor. Yani ben bayan yönetici olarak bayanlarla çalışırken daha ciddi sıkıntılar yaşadığımı biliyorum. Çünkü bayanların kişisel özelliklerinden kaynaklı olayları unutmuyorlar, devam ettiriyorlar sorunları ya da o anda olup bitmiyor her şey sonraya kalıyor. Bazı şeyleri çözümlenmek çok zor oluyor...”

Egoistçe Davranan:

K2: “...Egosu çok yüksekse bence olumsuzdur. Bazı kişiler yöneticilik görevini farklı amaçlarla insanları baskılamak amaçlı kullanıyorlar. “İnsanları nasıl ezerim” gibi kullanıyorlar...”

Baskıcı Yöneticilik Tavrına Sahip:

K10: “...Otoriter yapıdaki bir yöneticilik, çağdaş değerlerle örtüşmemektedir bana göre. Burada hükmeden, “benim dediğim doğrudur” diyen kendi kriterleri doğrultusunda altta çalışan ya da birlikte çalışan mesai arkadaşlarının görüşlerine saygı duymadan kendisine verilen erki sonuna kadar kullanan kişi iyi bir yönetici değildir...”

K13: “...Baskıcı ve iletişim bozukluğu sağlayan, “bunu yapacaksın” diyerekten biraz böyle kibirli davranan kişiler hoşumuza gitmiyor...”

İletişim Sorunu Olan:

K8: “...Üslup. Yani dil, hem beden hem de konuşma dili benim için biraz önemli, o anlamda agresif insanlarla çalışmayı sevmiyorum. Öyle olduğunda motivasyonum düşüyor ve daha yorgun oluyorum eve dönerken...”

K17: “...Yöneticilik sabır sebat işi. Kapınızı çalan kişilerin sorunlarını dinlemek ve bu sorunlara çözüm getirebilmek meziyettir. Günde 10-20 kişi kapınızı çalar, sabrınız günbegün artarak devam eder. Bazen biz bildiğimizi zannettiğimiz ya da çok emin olduğumuz görevleri karşı tarafında aynı oranda anlamasını idrak etmesini bekleriz. Böyle olmadığı zaman da sinirlerine hâkim olamayabilirsiz. Aslında yöneticilik tam da bu noktada devreye giriyor. Stresle baş edebilme, problem çözebilme yetisi. İyi bir yöneticinin iki meziyeti bence...”

Adaletsiz:

K9: “...Adil davranmazsa, kişilere, duruma ve çıkara göre davranırsa bence en olumsuz davranışı bu olur...”

Sorumluluk Almayan ve Tutarsız Davranışlar Sergileyen:

K5: “...Yöneticilerin genelde yardımcılarını alıyor ve bütün iş yardımcılara kalıyor. Yöneticiler de; “sorumluluk sende, sen nasıl dersin hocam” gibi işin içinden sıyrılıp yükü bırakabiliyorlar...”

Ön yargılı ve Bencil:

K27: “...Ön yargılı davranması. Ön yargılı olsa bile belli etmemeli bence...”

Liyakatsiz Atamalar Yapan ve Deneyimsiz:

K3: “...Bir yöneticiyle çalışırken, yükselme imkânlarının liyakate göre olmaması gibi durumlar, en çok olumsuz etkileyen şeyler olarak söyleyebilirim...”

3.1.4. Kadınların Yöneticilik Yapmasına, Cinsiyetin Çalışma Kolaylığına Etkisine ve Çalışılan Kurumda Yöneticinin Cinsiyet Önemine İlişkin Bulgular

Araştırmada yöneltilen “Kadınların yöneticilik yapması hakkında ne düşünüyorsunuz?” şeklindeki soruya (11’inci soru) ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Kadınların yöneticilik yapması hakkında ne düşünüyorsunuz?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kadınların yöneticilik yapması	Olumlu görüş	K2, K3, K5, K7, K8, K15, K19, K20, K22, K24, K26, K27, K28
	Olumsuz görüş	K1, K11, K12, K13, K17, K18, K29
	Eşit hak sahibi	K9, K10, K14, K16, K23
	Vasıflı olmanın ve liyakatin önemi	K4, K6, K10, K21, K25

Buna göre, katılımcılar, kadınların yöneticilik yapması hakkında, olumlu, olumsuz, eşitlikçi görüş sunan ve cinsiyet ayrımı yapmadan yalnızca vasıflı olmanın ve liyakatin önemine vurgu yapan cevaplar vermişlerdir.

Araştırmada yöneltilen “Sizce kadın bir yöneticiyle mi yoksa erkek bir yöneticiyle mi çalışmak daha kolaydır? Nedenlerini anlatır mısınız?” şeklindeki soruya (12’nci soru) ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13: Kadın bir yöneticiyle mi yoksa erkek bir yöneticiyle mi çalışmak daha kolaydır?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kadınlarla çalışmak kolay	Kadınlar ile iletişimin daha kolay olması	K2, K5, K26
	Olumlu (nedeni belirtilmemiş)	K7, K25
	Kadınların empati kurabiliyor olması	K1, K5
Erkeklerle çalışmak kolay	Kadınların daha detaycı ve duygusal olması	K9, K13
	Olumlu (nedeni belirtilmemiş)	K4, K8, K12, K24
	Erkeklerin daha hoşgörülü ve pratik olması	K9, K16
Cinsiyet ayrımında bulunmama	Etik ve ahlaki değerlerin önemli olması	K3, K6, K14
	Olumlu (nedeni belirtilmemiş)	K11, K15, K19, K20, K23, K27, K28
	Kişisel özelliklerin ve yönetimsel yeterliklerin önemli olması	K6, K10, K17, K18, K21, K22, K29

Buna göre, katılımcıların görüşleri 3 ayrı tema altında toplanmıştır ve 9 kod belirlenmiştir. Katılımcıların çoğu (17 kişi) yöneticilerle çalışma kolaylığı ile ilgili herhangi bir cinsiyet ayrımı yapmamaktadır.

Araştırmada yöneltilen “Yöneticinizin erkek ya da kadın olması önemli midir? Nedenlerini anlatır mısınız?” şeklindeki soruya (13’üncü soru) ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14: Yöneticinizin erkek ya da kadın olması önemli midir?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Yöneticinin cinsiyetinin önemi	Önemli	K8, K9, K12, K14, K26, K28
	Önemsiz	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K10, K11, K13, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24, K25, K27, K29

Buna göre, katılımcıların görüşleri önemli ve önemsiz olarak kodlanmıştır. Katılımcıların 23’ü yöneticilerinin cinsiyetlerinin önemsiz olduğunu söylerken 6’sı ise yöneticilerinin cinsiyetlerinin kendileri için önemli olduğunu söylemişlerdir.

3.1.4.1. Kadınların Yöneticilik Yapmasına İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

Olumlu:

K3: “...Kadınların yöneticilik yapmasını destekliyorum bir kadın olarak, doğal olarak. Kadınların, evde bile erkek parayı kazanır baktığımız zaman kadın bunu idare eder o yüzden kadının aslında kalımsal olarak bir yöneticilik özelliği var...”

K7: “...Çok destekliyorum. Kadınların daha düzenli, daha adil davrandıklarını düşünüyorum açıkçası. Bazen fevri olabiliyoruz ama bu fevrilik de bence dürüstlükten geliyor. Erkekler gibi politik değiliz. Her nabza şerbet vermiyoruz. Ve daha çalışkanız...”

K20: “...Kesinlikle kadınlar yöneticilik yapmalı çünkü daha düzgün yapıyorlar. Daha özenli yapıyorlar, daha dikkatli yapıyorlar. Erkekler yöneticilik yapamıyor mu dersiniz, hayır, onlar da yapıyorlar ama kadınlar daha dikkatli, daha

sorgulayıcı, daha zamanlama ve planlama anlamında ya da fikir üretimi konusunda daha başarılı erkeklere göre bence...”

Olumsuz:

K1: “...Sanki çabuk karar vermede erkekler biraz daha iyiler gibi. Kadınlar yapıları gereği daha ayrıntıcı, daha detaylı düşündükleri için çabuk karar veremiyor olabilirler. Öyle sakıncaları var diye düşünebilirim...”

K11: “...Şöyle düşünüyorum, aslında çok ideal kadın örneği yönetici anlamında çok zor. Bizim okuldaki gibi yöneticilikse kadınlar çok rahatlıkla yöneticilik yapabilir. Şirket yöneticiliği tarzında bir şey yapılacaksa, kadınların yapmaması taraftarıyım çok duygusallık devreye giriyor...”

K12: “...Kadınları her işte doktorlukta, öğretmenlikte, yöneticilikte biraz daha kaprisli buluyorum erkeklere göre. Daha fazla duygularını yansıttıklarını düşünüyorum yaptıkları işe. Onların kaprisleriyle uğraşmak biraz daha zor oluyor...”

K13: “...Kadınların erkeklerden daha zor olduğunu düşünüyorum. Eğer bir cinsiyet farklılığı kıyaslayacak olursak, evet, kadınların erkeklere göre daha zor kişiler olduğunu düşünüyorum...”

Eşit Hak Sahibi:

K14: “...Erkek yöneticilerimize göre kadın yöneticilerimizin bazı durumlarda daha hassas ve duyarlı olduğunu düşünüyorum. O da kadınlık özelliklerinden kaynaklı galiba. Ama yönetim işinin kadın ya da erkek gibi bir cinsiyet tanımıyla ayrıştırılamayacağını düşünüyorum. Dolayısıyla her kümede eşit temsil hakkı olduğuna inanıyorum...”

Vasıflı Olmanın ve Liyakatin Önemi:

K10: “...Kadınların yöneticilik yapması diye bir kavramı ben kabul etmiyorum. Yöneticilik yeterliliğine sahip olan herkes kadın erkek ayrımı gözetmeden rahatlıkla yöneticilik yapabilir. İnsanın yöneticilik yapması diye değiştiriyorum ben bunu, kadın erkek ayrımı gözetmeden. İyi niteliklere sahip insanların hepsi yöneticilik rahatlıkla yapabilir...”

3.1.4.2. Cinsiyetin Çalışma Kolaylığına Etkisine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

**Kadınlarla Çalışmak Kolay*

Kadınlar İle İletişimin Daha Kolay Olması:

K5: “...Bence kadın. Belki aynı cinsiyet olduğu için onunla iletişim kurmak daha kolay olabiliyor. İzin almanız gerekebiliyor, sağlık problemleri olabiliyor, bunu bir erkeğe anlatmak her zaman kolay değil. Gebelik için de aynı şey... Bunu bir erkek yöneticiye söylediğinizde “Hamileler neler neler yapıyor!” diye cevap verebilirken, kadın yönetici bunu daha olumlu karşılayabiliyor...”

K26: “...Tabii ki bir kadınla çalışmak. Daha kolay anlatabiliyorum çünkü özel problemleri. En basitinden bir muayeneniz olduğu zaman gidip söyleyemiyorsunuz. Doktora gitmem lazım deyince, ne doktoru diye soruluyor. Yaşadım bunu birebir...”

**Olumlu Görüş (Neden Belirtmeme)*

K25: “...Kadınların işe bakış açısı erkeklere göre daha titiz, daha ayrıntılı. Erkeklerin işe bakış açısı, kadınlara göre biraz daha genel, olumsuz anlamda değil ama daha sonuç odaklı. Kadınlar daha süreç odaklı benim tespitimde...”

Kadınların Empati Kurabiliyor Olması:

K1: “...Kadın her zaman daha sıcak gelmiştir bana. Sanki empatiyi daha kolay kurabilecekmiş gibi. Bir problemim olduğunda bir kadınla konuşmak, beni daha iyi anlayabilir diye düşündürmüştür bana. Kadınlarla çalışmak daha kolay...”

**Erkeklerle Çalışmak Kolay*

Kadınların Daha Detaycı ve Duygusal Olması:

K9: “...Kadın içgüdüsel olarak daha kendine özgü kararlara yaklaşabilir. Doğru karardan çok kendi duygusal yapısına yakın karar yönünde sonuca varabilir...”

K13: “...Erkek yönetici tercih ederim. Nedeni şöyle, her iki grup titiz çalışıyor olabilir ama bayanlar birazcık daha olayı kişiselleştirebiliyorlar diye düşünüyorum.. Birazcık daha rahatlar ve basit bakıyorlar olaylara. Yani çok böyle detaylı, alavere dalavere işlerine fazla girmiyorlar. Kadınlar biraz daha ince ayrıntıları düşünüyorlar...”

**Olumlu Görüş (Neden Belirtmeme)*

K8: “...Kadın olarak erkekle çalışmak kolay...”

Erkeklerin Daha Hoşgörülü ve Pratik Olması:

K9: “...Kolaylık açısından kesinlikle erkek bir yönetici çünkü erkekler bir noktaya odaklanır, sade düşünür, basit düşünür daha çabuk sonuca ulaşırsın. Kadın yönetici ayrıntılı düşünür. Bir noktaya odaklansa dahi etkileyen faktörler çok fazla olacağı için sonuca ulaşması daha uzun zaman alır. Ayrıca kadının aklındaki kıvrak yapıyı ben her zaman keşfedemeyebiliyorum. O yüzden benim için çok zor olabiliyor. Yıllardır bir kadınla çalışıyorum kendi yöneticim, bölüm başkanım. Ona rağmen ben bir erkekle çalışmayı tercih ederim. Çünkü daha pratik oluyor. Erkeklerin yönetim biçimi daha pratik yani bir sorun var çözüm ne 3 şık 5 şık onlardan bir tanesi seçilir

ama kadınlarda şöyle, 3 şık 5 şık var ama daha çok şık olabilir. Bunu alırsak buradan artısı olacak buradan eksisi olacak derken süreç uzar.

K16: "...Galiba erkekler kadınlara karşı daha hoşgörülü. Kadının kadına karşı daha hoşgörüsü sınırlı maalesef. Olmaması gereken bir şeyin tam tersi yani..."

**Cinsiyet Ayrımında Bulunmama*

Etik ve Ahlaki Değerlerin Önemli Olması:

K3: "...Şimdi baktığımız zaman ikisinin de avantajları/dezavantajları var. Bunlar kadın ya da erkek olmasıyla ilgili değil, etik değerlerle alakalı bence. Yöneticiliği ben cinsiyetsiz olarak tabir ederim. Ama kadınla erkeği ayıran yöneticilik unsurlarına bakıldığında, kadınlar daha duygusal olarak değerlendirilir..."

K14: "...Genel anlamda insanlar eğer hayatlarında mutlu kendilerini tatmin etmiş ve mesleki doyumlarını yaşamışsa her insan için geçerli bu. Dolayısıyla yöneticilik görevine çok büyük anlamlar yüklemeyiz. Biraz evvel bahsettiğim gibi yöneticiliği ortak hedefe yönlendirmede ve eşgüdüm görevi olarak düşünebilirler ve bunu düşünen bir yöneticinin kadın ya da erkek olması çok önemli değil. Dolayısıyla ikisiyle de çalışılabilir. Ama eğer ki sahip olduğunuz mevkide bulunduğunuz oturduğunuz koltukta kişisel hürslerinizi tatmin edemediyseniz o zaman da yapacağınız işe olumsuz etki eder. Bu noktada zaten cinsiyet gene ortadan kalkar. Önemli olan insanın yaptığı görevi hazmetmesi. Koltuğuna bi şeyler katması, koltuktan almak yerine. Dolayısıyla bunlara sahipse kadın ya da erkek benim için fark etmez..."

Kişisel Özelliklerin ve Yönetimsel Yeterliklerin Önemli Olması:

K10: "...Yeterliliğe sahip herkes bunu yapar, iyi bir insan olması, yöneticilik nosyonuna sahip olması yeterlidir. Hiçbir şekilde cinsiyet önemli değildir..."

K17: “...Bir laf vardır, kadınlar kadınları çekemez, kadınlar kadınları çok kıskanır falan diye; bence bunun cinsiyet ayrımıyla değil, kişilikle, insanlıkla alakası var diye düşünüyorum...”

K22: “...Yöneticiliği yapmak için belli kişilik özelliklerine sahip olunması gerektiğini düşünüyorum. Cinsiyete göre düşünmüyorum...”

3.1.4.3. Çalışılan Kurumda Yöneticinin Cinsiyetinin Öneme İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

Önemli:

K9: “...Biraz kendimle çelişiyorum burada, çünkü erkek olması daha pratik, kadın olması daha duygusal. Her ikisiyle de çalışmanın belli avantaj ve dezavantajları olacak. Ama kadınla çalışmak bir kadın için pratik değil. 44-45 yaşına geldikten sonra insan şunu görüyor, diyor ki, “daha pratik yollar istiyorum hayatımda, daha çabuk çözüm istiyorum, daha akılcı çözüm istiyorum.” Kadınlar kadınları daha iyi anladığı için daha iyi kullanıyor. Kadınlar birbirlerinin düşünme biçimini, çalışma biçimini ve ilerleme yapısı ve hızını bildikleri için daha fazla set koyabilirler kadınlara...”

K14: “...Biraz daha kişisel hırslarını kadınların yansıttığını düşünebiliyorum. Hemcinslerin hemcins bazen çok da anlam veremediğimiz bir şekilde olumsuz tutumlar sergileyebildiğini gördüm. Erkek yöneticilerimden görmedim ama...”

K28: “...Kadınlar kadın yöneticilerle pek anlaşamıyorlar sanırım. Kadın yöneticilerle kadınların çalışmasının çok da sağlıklı olabileceğini hayal edemiyorum mevcut ortamımızda...”

Önemsiz:

K7: “...Ben yöneticiye göre çalışmıyorum. İşime bakarım. Buradaki işim nedir; derse girmek ve bildiğim şeyi öğrenciye aktarmaktır. Dolayısıyla yöneticinin kadın ya da erkek olması bu anlamda önemli değildir...”

K8: “...Aslında önemli değil. Burada cinsiyettense, kişilik ön plana çıkıyor. Erkek yöneticinin altında çalışan bir kadın olduğunuzda, biraz daha istek ve ihtiyaçlarımız konusunda hassas davrandıklarını düşünüyorum. Mesela anne olduktan sonra bunu çok yaşadım. Çevremdeki yaşlılarımın birçoğu anne olduğu için “biz de aynı yollardan geçtik” deyip ket vurabilirken, erkekler bu konuda “evet benim de eşim çok zorlanmıştı” diyerek anlayışlı olabiliyor. Kadınların aslında birbirlerine karşı daha keskin duvarları var. Erkeklerin bu konuda kendi annelerinin, kendi eşlerinin yaptığı o kadınlık emeğine daha bir saygısı olabiliyor...”

K22: “...Yapması gereken görevleri dışında davranış sergilemediği sürece her ikisiyle de çalışabilirim...”

3.1.5. Bir Kurumda Birden Fazla Kadın Bulunmasına, Kurumdaki Yöneticilerle İyi İlişkilerin Önemine ve Yöneticinin Kadınlara Destek Olma Durumlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada yöneltilen “Bir kurumda birden fazla kadın yöneticinin bulunması hakkında ne düşünüyorsunuz?” şeklindeki soruya (14’üncü soru) ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15: Bir kurumda birden fazla kadın yöneticinin bulunması hakkında ne düşünüyorsunuz?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kurumda birden fazla kadın olması	Olumlu görüş	K5, K7, K13, K16, K17, K27
	Koşullu olumlu görüş	K1, K3, K6, K10, K11, K14, K15, K19, K20, K21, K22, K25
	Eşitlik	K2, K8, K24, K29
	Olumsuz görüş	K4, K8, K9, K12, K26, K28

Buna göre, katılımcılar, kurumlarda birden fazla kadın olması ile ilgili olarak, olumlu, koşullu olumlu, eşitlikçi ve olumsuz görüş sunmuşlardır. Kurumlarda birden fazla kadın olması ile ilgili ortaya çıkan sonuçlara göre, katılımcıların görüşleri 4 başlık altında toplanmıştır ve sayısal olarak bakıldığında katılımcıların 12'si, kurumlarda birden fazla kadın bulunmasıyla ilgili koşullu olumlu görüş bildirmişlerdir.

Araştırmada yöneltilen “Sizin için yönetici ve/veya meslektaş olarak diğer kadınlarla iyi bir ilişki kurmak ne kadar önemlidir ?” şeklindeki soruya (15'inci soru) ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16: Sizin için yönetici ve/veya meslektaş olarak diğer kadınlarla iyi bir ilişki kurmak ne kadar önemlidir?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Yöneticiyle iyi ilişkiler	Önemli	K1, K2, K5, K6, K7, K8, K11, K12, K17, K18, K19, K22, K24, K25, K26, K27, K28, K29
	Eşitlikçi	K3, K4, K9, K10, K13, K14, K15, K16, K20, K21, K23

Buna göre, katılımcıların 18'i yöneticiyle ve/veya meslektaş ile iyi ilişkilere önem vermektedir, 11'i ise hiçbir şekilde alt ya da üst kademe çalışan ayrımı yapmadan hayatın içerisinde herkesle iyi ilişkilerin önemli olduğuna vurgu yapıp, eşitlikçi bir görüş sunmuşlardır.

Araştırmada yöneltilen “Sizce yöneticiniz, kadın çalışanları, yönetici olmaları konusunda destekler mi?” şeklindeki soruya (16'ncı soru) ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17: Yöneticiniz kadın çalışanları yönetici olmaları konusunda destekler mi?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Yöneticiden destek görme	Olumlu (Kadın)	K2, K3, K4, K7, K12, K13, K26
	Olumlu (Erkek)	K11, K15, K17, K25, K28, K29
	Olumlu (Erkek+Kadın)	K5, K8, K19, K21, K22, K23, K27
	Olumsuz	K1, K6, K9, K18, K24
	Nötr	K10, K14, K16, K20

Buna göre, katılımcılar yöneticilerinden destek görme durumlarıyla alakalı olarak çalıştıkları dönemdeki yöneticileri baz alıp cinsiyet farklılığına giderek, kadın yöneticilerden destek görenler, erkek yöneticiden destek görenler, hem erkek hem kadın yöneticiden destek görenler, hiçbir şekilde destek görmeyenler ve herhangi bir desteğe rastlamayanlar olarak gruplanmışlardır. Katılımcıların çoğu (20 kişi) yöneticilerinden destek görmüş olduğunu veya halen görmekte olduğunu beyan etmektedir.

3.1.5.1. Bir Kurumda Birden Fazla Kadın Bulunmasına İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

Olumlu Görüş:

K5: “...Çok daha güzel olur diye düşünüyorum tabii ki. Bu öyle bir şey ki, mesela kuruma dışarıdan birisi girdiğinde kurumun havası, görüntüsü, insanların giyimi-kuşamı her şey dıştan gelen bir gözü etkileyebiliyor. Bu yapıyı erkekler oluşturamıyor çoğu zaman ama kadının elinin herhangi bir yere değmiş olması ya da bir misafiri karşılaması bile çok farklı olabiliyor. O yüzden ben hep kadınlardan yanayım...”

Koşullu Olumlu Görüş:

K11: “...Duygusallıklarını bir kenara bırakırlarsa olumlu olduğunu düşünüyorum...”

K14: “...Olumlu görüyorum eğer o yönetici alt tabandan destekleniyorsa cinsiyetin bir önemi kalmıyor...”

Eşitlik:

K2: “...Yani eşit dağılım olmalı bence. Ne sırf erkek ne de sırf bayan olarak değil de yani her bölümden, bölüm başkanı olsun veya müdür yardımcısı olsun hem bayan hem erkek şeklinde olmalı bence ki hani herkese de yönelik tutumları olsun ayrı ayrı...”

K8: “...Tehlikeli. Şöyle; her ne kadar eşitlikten bahsetsek de, bir kere yapımız farklı, o yapı farklılığı kurum içinde bir dengeyi getiriyor. Kurumdaki çalışanların hepsinin kadın olmasındansa farklı cinsiyetlerin bir arada yöneticilik yapmasını daha sağlıklı buluyorum...”

Olumsuz Görüş:

K12: “...Biraz çekişmelere sebep olabilir. Kadınlar arasında biraz kıskançlık olabiliyor. Gergin durumları yaşayıp, o ortamda bulunurken daha fazla gerilebiliyor insanlar diye düşünüyorum. Biraz da kadınların özelliğinden dolayı dedikodu durumu da olabiliyor. Yani böyle şeylerin olumsuz etkileyebileceğini düşünüyorum...”

K26: “...Kadınlar kendileri aralarında çok fazla çatışma yaşayan varlıklar aslında. Birden fazla olması durumunda büyük arbedeler çıkabilir...”

K28: “...Benim için kadın yöneticiler dendiğinde aklıma ilk gelen şey genelde ego çatışmaları oluyor ve gördüğüm kadarıyla da kadın yöneticiler erkek yöneticilerden çok daha hırslılar ya da bastırılmış bazı duyguları olduğunu

düşünüyorum. Onları açığa çıkartabilecek tek imkânın bu olduğunu zannediyorlar belki de...”

3.1.5.2. Kurumdaki Yöneticilerle İyi İlişkilerin Önemine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

Önemli:

K18: “...Benim sosyal ağlarım için çok önemli. Bir şekilde dilimiz, çalışma alanlarımız ortak, aynı duyarlılığa sahip insanlar olduğumuz için ve kadınların temsiliyetinin artırılması için de bir ortaklık sağlanmasının vesilesi olduğu için önemli olduğunu düşünüyorum...”

K26: “...Aynı ortamı paylaşıyorsun. İyi anlaştığın takdirde birbirine yardımcı da olabiliyorsun. Çatışma yaşayan insanlar var, kadınların özellikle birbirleri arasında geçmişten gelen sıkıntılar ya da kadınsal şeylerden dolayı yaşadıkları olaylar var. Onların neler çektiklerini görüyorum, birbirleriyle aynı ortama girmemeye çalışıyorlar. Özellikle kadınlar birbirleriyle yarışıyorlar. İyi anlaşmasanız bile en azından problem yaşamamak önemli bence...”

K29: “...Önemli. Çünkü yaşadığın sıkıntıları onlar da yaşamış olabiliyorlar. Tek sen yaşamadığın için kendini daha iyi hissediyorsun. “Tek ben yaşamıyorum bunu, benim beceriksizliğimden kaynaklanmıyor” diyorsunuz. Aşağı yukarı benzer sorunlar...”

Eşitlikçi:

K2: “...Her şey kişinin insani yönüne dayanıyor. Mesela bayan var seni çekemiyor. Çekemediği zaman da seni aşağıya doğru çekmeye çalışıyor. Bir kıskançlık durumu da oluyor bayanlar arasında. Bayanlar bayanları kıskanırlar. Açık ve net görüyorum...”

K9: “...Çok önemli diyemem, kadın yöneticiyle ilişkimin çok yakın olmasının bir anlamı yok. Çok da zayıf olmamalı çünkü o zaman kurum içinde yeteri kadar

kendimi ifade edemem. Çok sıkı ilişkiye bence çok zayıf insanlar ihtiyaç duyar. Zayıf insanların tercihidir bence yönetici bayanla sıkı fıkı samimi olmak çünkü o zaman korumaya alır kendini. Arkam sağlam, bir de şuna bakmak lazım. Daha önce o 2 kadın, birisi yönetici olmadan önce ikisi samimi miydi? Ne kadar samimiydi? Hani ilişki biçimi, kadının bir tanesi yönetici olunca ilişki biçimi değişti mi? Çıkar ilişkisine dönüştü mü?...”

K14: “...Sadece yöneticim değil benim için her düzeydeki insanla iyi ilişki kurmak çok önemli. Çünkü çalıştığınız yerde yöneticilik sadece geçici bir görevdir. O görev bittikten sonra hepimizin asli işi öğretim üyeliğidir. Hepimiz öğretim üyeliğine devam ederiz ve bunda da iletişim son derece önemlidir. Benim burada iyi iletişimden anladığım nokta, karşı tarafla açık iletişimdir. Yani subliminal mesajların olmadığı, insanların direkt fikir ve zikirlerini söylediği. Karşılıklı böyle bir ilişki varsa, benim için yeterli. Ama dediğim gibi ben hademeyle de aynı ilişkiyi kurmak isterim. Rektörle de aynı tür bir iletişim isterim...”

3.1.5.3. Yöneticinin Kadınlara Destek Olma Durumlarına İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

Olumlu (Kadın):

K12: “...İstediyini düşünüyorum. Şuan ki yöneticim bu konuda çok destekleyicidir, hem kadınların iyi bir yere ulaşmasını ister, hem yetiştirip “ilerde benim yerime o oturabilir” diye düşünen bir insandır...”

Olumlu (Erkek):

K17: “...Daha önceki kurumumda yöneticim erkekti ve benimle çalışmak ister misin diye sordu bana. Kadın olduğum için mi beni tercih ettiniz diye ona sormam lazım. Ama ben öyle olduğunu düşünmüyorum. Sonuç olarak burası bir kurum ve siz kara kaşına, kara gözüne göre hareket etmiyorsunuz insanların, işi bilip bilmeme ya da yapıp yapmamasına göre karar veriyorsunuz. Ben mesela, benimle çalışacak bir kadın personel olsun mu derim yoksa işi bilen mi olsun derim, benim için işi bilmesi

önemli. İşi biliyor her ikisi de, o zaman kadın mı erkek mi dersiniz, bu sefer kişiliği devreye girer benim için. Yani yapıcı mı, yıkıcı mı, çabuk harlıyor mu yoksa sebat mı ediyor. Benim için en önemli onlar...”

K25: “...İlk düzey yöneticimiz de, daha üst düzey yöneticimiz de kadınlara pozitif ayrımcılık yapabiliyorlar. Örneğin çocuğu olması, hasta olması ya da bazen fiziksel açıdan bazı konulara yetişememesi açısından bile destek sağlayıcı şekilde davrandıklarını düşünüyorum. Destekleyenler erkek...”

K28: “...Gördüm ki oldum geçmişte, ama hemcinslerim bunu sağlar mıydı yönetici olmam için, sanmıyorum. Destek gördüğüm kişi erkekti. Şuan ki yöneticimin de böyle bir şeye ön ayak olabileceğini düşünüyorum ama bu fikrimi herkes için söyleyemiyorum. Genelleyemiyorum. Kişiden kişiye değişecek bir durum bu benim için...”

Olumlu (Erkek+Kadın):

K22: “...Erkek yöneticiyle de kadın yöneticiyle de çalıştım. Her ikisinden de olumlu destek gördüm...”

Olumsuz:

K9: “...Hayır, kadınlar asla kadınlara destek olmazlar. Kadınların, başka kadının yükselip yönetici olarak kendisinin yerine geçmesiyle ilgili sorunları vardır. Boynuz kulağı geçer kavramı zaten hayatın içinde var. Yönetici, benim yönetici olmam konusunda beni desteklerse o ne olacak? Yönetici olmayacak o zaman ki bu uğurda birçok şey yapmıştır ya da öyle çalışmıştır ki yöneticiliğe layık görülmüştür bir insan. Şimdi o koltuğa oturduktan sonra insanların en önemli şeyi, sanki o koltuktan hiç kalkmayacaklar. Bu tutuma bürünüyorlar. Şimdi oradan kalkmamaya kararlı bir insan alttan aynı koltuk için insan yetiştirir mi? Ancak çıkarı varsa ve onu güdebiliyorsa; şimdi ben yöneticiyim. Sen altımdasın. Ben seni yönetici olmaya yönelik teşvik ve destek ne zaman sağlarım? Senin benim her dediğimi yapacağından emin olursam. Yani sen yönetici görünüp ben seni yönetebileceğim seni desteklerim. Yani ben zaten o koltuğu garantilemişim. Varım. Arkamdan da sen geleceksin, benim

iktidarım sürececek. Kadın böyle düşünür. Erkek de düşünür ama kadın bunun üzerine daha çok plan yapar. O yüzden kadınlar alttan gelecek kadınların desteklenmesi konusunda ancak kendileri bıktığında, ancak kendileri artık sonu gördüğünde yani başka bir kadının yükselmesine izin verir. Ya da onu uzaktan kumandayla yönetebilecekse...”

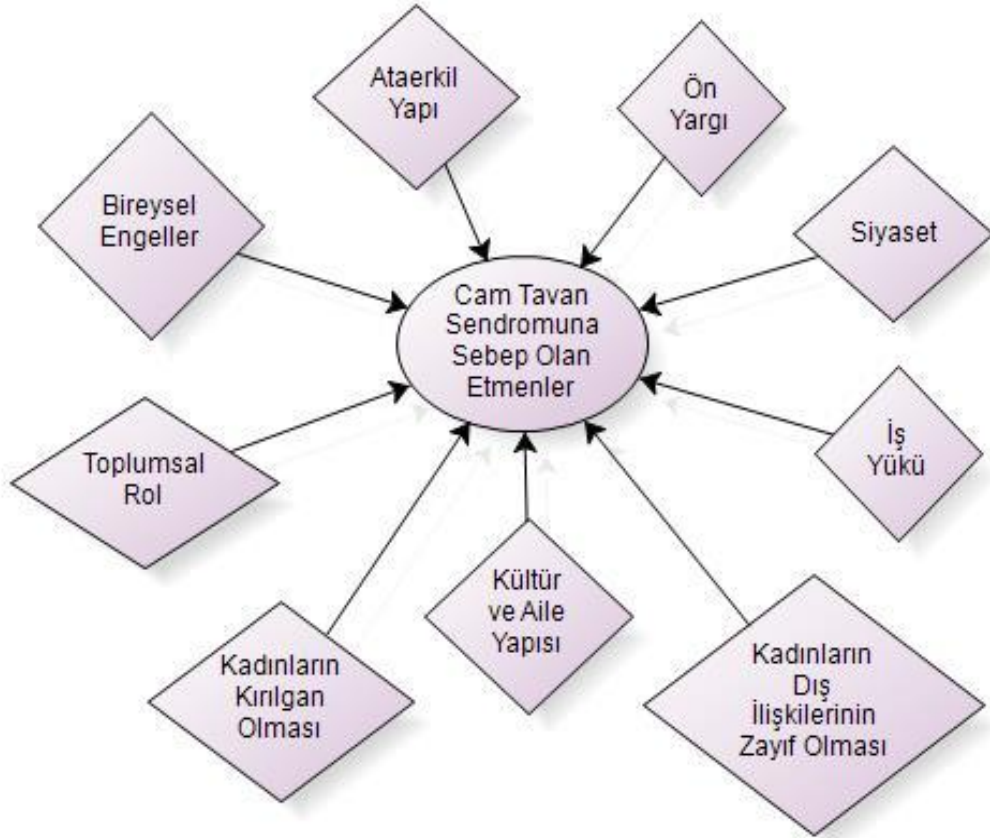
K18: “...Ben dekanımdan öyle bir şey görmedim daha çok kadınlar yardımcı rolindedirler. Bir sekreterle benzer bir rol üstlenirler ama bütün karar verici erkeklerdir. Ben okulumda böyle bir şey görmedim...”

Nötr:

K14: “...şöyle, bizim yöneticimiz biraz da seçme durumunda kalmadı biz yüksekokulduk, fakülte olduktan sonra kurullar oluşturuldu, fakülte kurulları, yönetim kurulları. O dönemde zaten yöneticimizin ben fakülte kurulunda bir kadın seçeyim gibi bir lüksü yoktu. Çünkü o zamanki iki doçent fakülte ve yönetim kurulu üyesi oldu. Yine bölüm başkanlığı için de, bundan önceki bölüm başkanımızın süresi dolup ben istemiyorum dediğinde diğer profesör olarak zaten cinsiyete göre bir seçim yapma lüksü yoktu yani. Unvana göre mecbur kalındı...”

3.1.6. Cam Tavan Sendromunun Sebeplerine İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcıların görüşlerine göre belirlenen, cam tavan sendromuna sebep olan etmenler ile ilgili ortaya çıkan temalar Şekil 5'te sunulmaktadır.



Şekil 5: Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Etmenler

Buna göre, cam tavan sendromuna sebep olan etmenler 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.

3.1.6.1. Cam Tavan Sendromunun Sebeplerine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

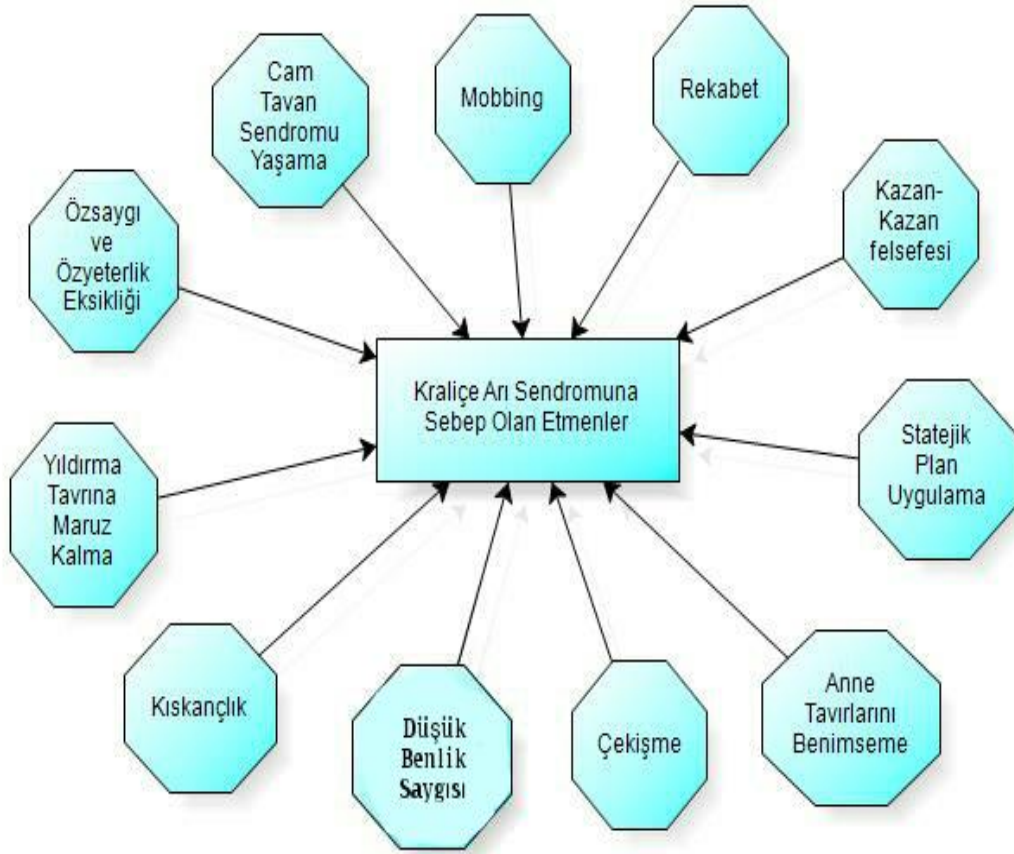
K5: “...Üniversite genelinde ya da herhangi bir yerde toplantıya girdiğinizde bir kadın olarak konuştuğunuzda sizi ciddiye almaları gerçekten çoğu zaman zor olabiliyor ve karşınızdaki yönetici bir erkekse çok ciddi egoları olabiliyor. Yaşınızda gençse ya da kibar bir kadınsanız anlatmaya çalıştığınız 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...”

K9: “...Cam tavan sendromu, akademik camiada en üst düzeyde yaşanacak bir şey. Daha yüksek özelliklerin varsa, sen hep yüksekte kalmak için başkalarını tepersin. Tepme biçimi de farklı stratejik yollarla olur. Kendin hep üst noktada kalabilmek için diğerlerine cam tavanı oluşturursun. Spor bilimlerinde zaten genelde kadınlarla bir arada oluyorsun. O yüzden çoğunlukla kadınlardan sorun yaşıyorsun ya da iyilik görüyorsun. Dolayısıyla cam tavanı da kadınlardan görüyorsun kraliçe arıyı da kadınlardan görüyorsun çevrenden görüyorsun...”

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, şuan 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, filmini 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 nazlandığı, nazının geçtiği, bir şeyleri önüne her şeyi

hazır getirildiği. Yani bu kültürümüzün getirdiği şeylerden bir tanesi. Böyle modellerdence 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...”

3.1.7. Kraliçe Arı Sendromunun Sebeplerine İlişkin Bulgular



Şekil 6: Kraliçe Arı Sendromuna Sebep Olan Etmenler

Buna göre, kraliçe arı sendromuna sebep olan etmenler ile ilgili 11 kod belirlenmiştir. Kıskançlık (8), rekabet (5), mobbing (3), çekişme (3), düşük benlik saygısı, anne tavırlarını benimseme, yıldırma tavrına maruz kalma, stratejik plan uygulama, kazan-kazan felsefesi, cam tavan sendromu yaşama, özsaygı ve özyeterlik eksikliği kodları oluşturulmuştur.

3.1.7.1. Kraliçe Arı Sendromunun Sebeplerine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

K2: “...Kadınlar genelde çok üst düzey yönetici olmalarını engellerler. Aynı konumda bir kadın varsa çekişmelerden dolayı, o engeller. Kadınların birbirleri arasında sorunlar olabiliyor, çekemiyorlar birbirlerini. İşin içerisine yönetim, üst düzey, unvan girince bu çekişme her yerde oluyor maalesef. Ama artık biliyorsun dosyaymış, çalışmamış onlara bakmaktansa kim kimi tanıyor, kim kimin torpiliyle nereye gelir olayı olduğu için bayanın torpili varsa bayan gelir erkeğin torpili varsa erkek gelir. Kraliçe arı sendromu ben yaşamıştım. Bir yöneticimiz vardı bir zamanlar, ona belirli bir konuda onun istemediği bir şekilde tavrımı söylediğim için bana okuldan üçte çıktım diye soruşturma açtı. Yani herkese değil sadece bir kişiye özel bir yoklama çıkartamaz bir kişi. Okulda yoklama çıkıyorsa bir kişiye çıkmaz. Çıkıyorsa herkese karşı çıkar. İşte yönetici ne yapıyor, bu kendi yöneticilik görevini kendine özel, mahsus olarak kullanıyor. Yani işine yönelik değil...”

K4: “...Kadınların kadınlara koyduğu engeller, çekişmelere bağlı kadınlar kadınları daha zor kabul ediyorlar. Çünkü kadın kadını rakip olarak görebiliyor. Bu da onun ayağına çelme takmasına neden oluyor...”

K8: “...Kraliçe arının daha çok olduğunu düşünüyorum, kadınlar kadınlara destek olmuyor. Şöyle, eğer yöneticilikten önce arkadaşsan; evet ama değilsen; hayır. Hayatta herkes hemcinsiyle 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 kadınlar “niye o da, niye ben değil?” sorgusunu sıklıkla yaptığını düşünüyorum...”

K13: “...Türk kültüründe ataerkil bir toplumda yaşadığımız için kadın ve erkeğin rolleri var bu süreçte. Maalesef ki bizim rollerimizde de özellikle şu çok gündemde, evet dediğin gibi kadın evde oturmalı, kadın çocuğuna bakmalı, tamam

şuan çalışan bayanlara da olumlu bakıyorlar ama çalışan bir bayan eve gelip yine yemek yapar yine şey yapar. Burada birçok erkek eşine yardım etmek ve desteklemek konusunda ikisi de çalışıyor olmasına rağmen azdır. Çünkü adam gelir televizyonunu açar, filmini izler. Kadın yemekle uğraşır. Kadın çocuğuyla uğraşır. Kadın 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. Çünkü sen örnek veriyorum, bir yemeği bir saate hazırlıyorsan belki eşinle birlikte yarım saatte bu paydada buluşacaksın sen 1 saatini ona harcamak zorunda kalıyorsun. Diğer ev işlerini harcamak durumunda kalıyorsun. Bu sefer bu paydada buluşamıyorsun. Erkek ise çalışması gerekiyorsa yine diğer işlerine bakabiliyor. Sen orda ev işi yaparken. Maalesef ki böyle durumlar var. Bu ev durumuyla ilgili. Yönetimde de yine bu ataerkil toplumun getirmiş olduğu durumlardan bir tanesi olması yönüyle, mesela bunu ben mesai arkadaşlarımda da görüyorum. Bir erkek bir kadından emir almakta zorlanıyor. Bunu istemiyor. Çünkü bir anne figürü var bir erkek için nazlandığı, nazının geçtiği, bir şeyleri önüne her şeyi hazır getirildiği. Yani bu kültürümüzün yaşamış olduğu 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. Yönetici olarak da bir kadından almak istemiyor olabilirler. O yüzden kadınların bu konularda evet güçlü durması, direnmesi gerekiyor. Yani bu yönde eziliyor muyuz, bence evet eziliyoruz. Bu görüşlerimden bir tanesi. Bu aslında insanına göre değişiyor işin doğru tarafı. Kendime baktığım zaman görmüyorum ama çevreye baktığım zaman fark ediyorum ve üzüldüğüm şeyler oluyor süreç içerisinde. Evet kadın kadının kurdu mudur, oluyor. Engellemeye çalışıyor çünkü kadınların birbirini kıskanma durumu var. Bu güzellik olsun bu işteki mevki başarısı olsun, ben daha üstünüm ben daha şeyim kısmı olsun. Ha benim şansım şu yönde şöyle düşünüyorum. Şuan benim sürecimde bayan araştırma görevlisi yok. O yüzden birbirimizi o yönde dengeleyebileceğimiz ya da hükmedeceğimiz durum pozisyonunda değiliz. Ya da yarıştığım bir bayan arkadaşım yok. Ama yöneticilerimiz var mı tabii ki var. Bu

yönlerden bizleri destekleyen hocalarımız tabii ki var daha iyi mevkilere gelebilmemiz için önümüzü açan insanlar kesinlikle var. Bunlar olduğu gibi, çok fazla da gelişmemizi istemeyen insanlar da var. Bu insanların kişilik yapısıyla ilgili. Bu kadında da var. Erkeklerde de var aslında insan olmayla alakalı bir süreç diye düşünüyorum kadınlara atfetmektense. Ama kadınların biraz daha fazla olduğunu da düşünüyorum. Bu kıskançlık duygusunun. Erkekler o kadar kafa yormuyor bence ya da ben yoranını görmedim. Bende çok kafa yormuyorum. Ama yoran kadınlar var mı var. Onları gözlemliyorum çünkü anlamlandıramıyorum davranışlarını...”

K16: “...Kadını daha çok hemcinsi 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 hemcinsinin 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...”

K24: “...Cam tavan, kadınların önünde görünmez engeller olan bir teori. Bireysel, toplumsal, örgütsel engeller olduğunu biliyoruz. Kültür etken, gelenekler, din hepsi etken cam tavanın oluşumu için özellikle liderlikte. Kraliçe arı da cam tavanın alt boyutlarından bir tanesi. Var olduğunu düşünüyorum çünkü kendim de yaşadım ne kadar itiraf etmek istemesem de. Acaba diyorum kendim de bir gün o konuma geldiğimde kadınları kullanıp, sonra “aman benim yerime geçebilir mi, tek kadın ben olmaya devam edeyim” der miyim? Ya da silik tipleri seçmek, çünkü bana hep öyle yapıldı. Silik kadınlar yükseldi hep benim yanımdayken ama girişken, kendini ifade edebilen, sorgulayan insanlar genelde sindirilebiliyor. Ben de öyle bir insandım. Kadının silik böyle çok sorgulanmayan bir kadın olması yükseltiyor mu acaba bu da ilginç bir boyut. Türkiye’de spor örgütlerinde cam tavan var. Bu erkek egemen bir ortam içerisinde spor örgütlerinde kadın yöneticilere karşı engellerin olduğu bir gerçek. Kadına bakış açısı değişmedikçe, din, yargılar değişmedikçe toplumumuzda cam tavan değişeceğini sanmıyorum. Neden kuzey Avrupa ülkelerinde böyle bir ayırım yok çünkü dinleri yok, ateist toplumlar. Ama bizde mirasta bile

kadına 1 erkeğe 3 düşmesi baştan zaten inançla birlikte kadın şekilleniyor toplumda...”

3.1.8. Kadınların Çalışma Hayatlarında Engel Yaşama Durumlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada yöneltilen “Çalışma hayatınızda engeller yaşadınız mı?” şeklindeki soruya (18’nci soru) ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: Çalışma hayatınızda engeller yaşadınız mı?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kadınların engel yaşama durumu	Cam tavan sendromu yaşama	K3, K5, K7, K11, K18
	Kraliçe arı sendromu yaşama	K4, K14, K16, K21, K25, K26, K28
	Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu yaşama	K2, K8, K9, K15, K19, K20, K23, K24, K29
	İkisini de yaşamama	K1, K6, K10, K12, K13, K17, K22, K27

Buna göre, kadınların engel yaşama durumlarına ilişkin 4 kod bulunmuştur. Cam tavan sendromu yaşayan katılımcılar 5 kişi, kraliçe arı sendromu yaşayan katılımcılar 7 kişi, hem cam tavan sendromu hem kraliçe arı sendromu yaşayan katılımcılar 9 kişi ve iki sendromu da yaşamayan katılımcılar ise 8 kişidir.

3.1.8.1. Kadınların Çalışma Hayatlarında Engel Yaşama Durumlarına İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

Cam Tavan Sendromu Yaşama:

K3: “...Cam tavan sendromunu yaşıyoruz. Bunlar görünmeyen engeller, ben doğum yaptım o yüzden 1 yıl uzak kaldım işimden. Doğal olarak da bu kariyer ilerlememde bir dönem beni yavaşlattı. Hâlâ da çocuğumun olması, eşimin olması, evimin olması uluslararası kongrelere gitmem yönünde engel oluyor, istediğiniz

zaman, istediğiniz yere gidemezsiniz. Çalışma konusunda, eve çok iş götüremezsiniz. Aile ile ilgilenmek gerekir. Kadının toplumda üzerine düşen görevleri yapması gerektiği için; anne, eş, bir gelin, bir çocuk... Kadından bu beklendiği için önümüze baya bir engel olarak karşımıza çıkıyor..."

Kraliçe Arı Sendromu Yaşama:

K4: "...Yöneticilik dönemimde yaşadım, 3 yıl boyunca maalesef bayanlardan daha çok sıkıntı yaşadım ve daha çok engel gördüm kendime karşı. Erkeklerle o kadar çok ciddi sıkıntılar yaşamadım. İşte bu nedir; kıskançlıktır, çekememezliktir, dedikodudur, yüzüme başka konuşup arkamdan başka konuşulması olaylarını çok fazla yaşadım. Hatta dost bildiğim birçok insanı kaybetmeme neden oldu benim için yöneticilik..."

K13: "...Lisans öğrencisiyken yaşadım. O kadınsal yapıyı fark edebiliyorsunuz yani arkadaşınızın sizi kıskanmasını, yaptığınız iş ayrı olmasına rağmen bu tarz durumları görebiliyorsunuz, fark edebiliyorsunuz ama erkekler o tarz şeylere takılmıyorlar. Bunlar biraz daha kızsal şeyler gibi. Lisede, üniversitede başlıyor. Kıyafetine mesela, ben erkeklerin böyle muhabbet ettiklerini düşünmüyorum, aa Nike giymiş, saçlarını da şöyle güzel yapmış, ama kadınlarda, hmmm şu da saçını şöyle yapmış, muhabbetleri geçiyor maalesef ki. Burada da kısmen o bayanların şeyleri var..."

K16: "...Kıskançlık çok yaşadım. Mesleki anlamda da, başka anlamda da. Bir kadının kıskançlığını daha çok yaşadım erkekte ziyade..."

K25: "...Akademiden önceki ilk işimde amirim kadındı, ağlayarak ve çok üzülerek istifa etmeme sebep olan o ilk yöneticimdi. Olay, benim bilgi ve donanımımı kendi bilgi donanımı şeklinde kullandı. Örneğin ben hem Almanca hem İngilizce biliyorum. O sadece İngilizce biliyordu ve çalıştığımız işle ilgili lisansüstü programda kayıtlıydım. Alman yöneticilere yazılacak yazıları ben yazıyordum ama o kendi adına iletiyordu. Bilgi ve emek hırsızlığına dönüşebilecek şeyler yaşadım... Bir üst yöneticim erkekti ve işten ayrılırken uzun uzun konuştuk kendisiyle. Ortak karar verdik o kadının sebep olduğuna. Hatta o kadınla çalışmayacağım başka bir

pozisyon teklif etti ama ben artık örgütüme yabancılaşmıştım. Kadınlar daha hırslı olduğu için ondan sonraki işimde çok daha fazla baskın bir rol aldım. Yani ezilmek istemedim, ezileceğimi hissettiğim belki karşı tarafın ezme amaçlı davranmadığı yerlerde bile cam tavan sendromu hissiyle daha baskın ve daha kararlı tavırlar sergiledim...”

Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu Yaşama:

K9: “...Fazlaca yaşıyorum. Sadece kadınlardan değil erkeklerden de yaşıyorsun ama son dönemde birkaç yıldır yöneticimizin bir tanesi kadın o her şeye kadir zaten. Dolayısıyla kraliçe arı sendromu daha şiddetli yaşıyor. Yani yakınına toplamak, grup oluşturmak kadınların çok güzel yaptığı bir şey ama asla samimi değiller. Bir tane makale okumuştum, orada çok önemli bir şeye vurgu yapıyor ve ben şuanda yaşadığım şeyi öyle tanımlıyorum. Diyor ki, kadın kurdu akademisyen kadınlardan uzak durun. Bu kraliçe arı sendromunun bence en iyi açıklaması. Kraliçe arı kadın kurdudur ve kadın kurdundan uzak durmak gerekir. Onları iyi tanımak gerekir akademik camiada. Mesela benim bölüm başkanım kadın kurdu değil. Yani kadınlara çok değer veriyor, çalışınlar, araştırma yapınlar istiyor. Sadece yöneticiliğiyle etkiliyor. Yani cam tavan sendromu yaratır ama genellikle bile isteye kraliçe arı olma çabasına girmez. Çünkü bireysel düşünen bir insandır. Grupçuluk ile kazanacağını düşünen bir insan değil. Ama şuanda farklı bir örnek olarak yönetici bayan tamamen kraliçe arı tutumunda zaten onun hocası da kadın kurdu akademisyen kadın. Böyle bir çerçevenin içindeyiz...”

İkisini de Yaşamama:

K10: “...Engeli görmezseniz engel yok demektir. Ben böyle bir engel görmüyorum. Benim önümde hiçbir zaman böyle bir engel olmamıştır. Girmek istediğim her topluma girdim...”

K22: “...Yaşadığımı söyleyemem. Aksine kurumumuzda emek veren, çaba gösteren herkesin karşılığını aldığını düşünüyorum. Şimdiye kadar çalıştığım erkek yöneticiler de kadın yöneticiler de herhangi bir sorun yaşamadım böyle bir şey maruz kalmadım...”

3.1.9. Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişime İlişkin Bulgular

Araştırmada yöneltilen “Hayatınızda bugüne kadar yaşadığınız en büyük değişim nedir?” şeklindeki soruya (19’uncu soru) ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19: Hayatınızda bugüne kadar yaşadığınız en büyük değişim nedir?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kadınların yaşadıkları en büyük değişim	Anne olmak	K1, K2, K5, K6, K8, K9, K23, K27, K29
	Hastalıklar ve ailevi kayıplar	K1, K7, K17, K18, K20
	Farklı kültürler tanıma	K4, K18, K24, K29
	Teknoloji	K20
	Olumlu bakış açısı ve sakinlik	K15, K19, K14
	Sürekli değişim ve gelişim	K10, K16
	Mesleğe geçiş	K3, K12, K26
	Kurum değiştirme veya emeklilik	K7, K13, K21
	Yaşanan hayal kırıklıkları	K11, K25, K28

Buna göre, katılımcıların yaşadıkları en büyük değişim temasının 9 kodu oluşturulmuştur. Katılımcıların 9’u, hayatlarındaki en büyük değişimi anne olmak olarak tanımlamıştır. Anne olmak alt kategorisini 5 katılımcı görüşü ile hastalıklar ve ailevi kayıplar ve 4 katılımcı görüşü ile de farklı kültürler tanıma kodları takip etmektedir.

3.1.9.1. Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişimine İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

Anne Olmak:

K1: “...Anne olmak önemli bir şeydi benim için. Kendimin ve kadınlığının farkına vardığım. Bu evlilikten de başka bir şey. Evlendiğinizde de daha kadın, daha dişi oluyorsunuz ama anne olmak başka bir şeydi...”

K2: “...Çocuk büyük bir değişim bende. Çocuk olunca bütün hayat değişiyor. En büyük değişim hayatta odur...”

K8: “...Anne olmak. İsimle ilgili öğrencilere karşı daha yumuşak karın oldum. Hani benim sınırlarım vardı ve o konularda çok nettim. Daha sonralarda kendimi hep onların annesi yerine koymaya başladım. O anlamda bir kere öğrencilere yaklaşımım değişti. Daha hassas oldum. Anne olmadan önce yöneticilik yapmadım ama sonrasında annelere karşı tavrım değişti...”

K9: “...En büyük değişim kesinlikle anne olmak. Yani o güne kadar sadece dışısın. Cinsel kimliğin dışı. Ama anne olunca, toplumsal değerler bile seni farklı şekle sokuyor. Artık tek değilsin. Artık senin varlığından bir tane daha var. Sen onun var olmasına vesile olabiliyorsun ve yeni bir dünya, yeni bir hayat. Senin hayatında olmayan güzellikleri ona vermeye çalışıyorsun. Çirkinlikleri onun olmasın istiyorsun. Dolayısıyla belki insan hayatındaki, canlı hayatındaki en büyük değişim anne olabilmek. Akademik unvanlar, çalışırsın kazanırsın. Engellenirsin, beklersin yine kazanırsın. Profesör olmak bile değişim değil bence. Ya da para. Çalışırsın kazanırsın. Az harcarsın paran yine vardır. Bence en büyük değişim anne olmak...”

K27: “...Çocuklarımla olmaları. Tamamen hayattaki önceliklerim değişti, yaşam tarzım değişti, yeme içme tarzım değişti, uyku saatim değişti. Hayata bakış açım değişti. Kesinlikle çocuk...”

K29: “...Çocuklarımla olmaları. Onlar olmazsa olmazdı. Onlarla beraber çocukluğuma geri döndüm, ergenliğime, gençliğime geri döndüm...”

Hastalıklar ve Ailevi Kayıplar:

K1: “...Geçen yıl babamı kaybetme durumuna geldiğimizde annemin, babamın benim çocuğum gibi olma durumu söz konusu oldu. Ben evlat olmaktan çok, onların ebeveyni gibi hissettim. Büyük bir değişimdi bu benim için. Daha bir büyüdüğümü hissettim...”

K7: “...Tabii ki ailece yaşadığımız kayıplar. En başta babamın kaybı. Bir gün sonrasında sağlığa ve insanlara bakış açımı değiştirdi açıkçası...”

K17: “...10 yıl önce büyük bir operasyon geçirdim. Hayatımın en büyük dönüm noktası...”

Farklı Kültürler Tanıma:

K4: “...Doktora maceram süresince çok büyük bir değişim yaşadım. Farklı bir kültür, farklı insanlar, farklı yollar açıldı önümde. Farklı üniversitelerin farklı birimleriyle birlikte çalışma şansım oldu. Bunlar beni çok ekstra geliştirdi...”

K24: “Yurt dışına gittikten sonra oradaki değerimi anladım ve orada yaşamaya karar verdim...”

K29: “Hayatımda en büyük fark yaratan şey, yurt dışında eğitim almış olmam. Farklı bir ülke ve kültürü görüp Türkiye ile karşılaştırma şansına sahip olmam...”

Teknoloji:

K20: “...Bizim ilk mesleğe başladığımız zamanla, şuanda çok farklılık var. Ben ilk öğretmen olarak Trabzon’a gittiğimde bizim evimizde telefon yoktu, bilgisayar yoktu. Biz postaneye gidip bağlattırıyorduk. Teknoloji hayatımıza giren en büyük şey, onunla doğru orantılı biz de değiştik diye düşünüyorum. Daktiloyla yazıyorduk makalelerimizi. Şimdi ben aynı anda hem makale yazıyorum, hem de açıyorum interneti arkadaşımınla konuşuyorum ya da görüntülü görüşme yapıyoruz...”

Olumlu Bakış Açısı ve Sakinlik:

K14: “...Çok hırslı, çok yırtıcı bir yapıdan çok daha mülayim çok daha öfkesine hâkim olan bir yapıya döndüm. Ben çok kararlı bir insandım. Aldığım

kararları uyguladım ama artık doymuşluğun getirdiği bir sükûnet var. Bir dinginlik var üzerimde, çok fazla olumsuz tepkiler vermiyorum insanlara. Öfkemi daha rahat kontrol edebiliyorum. Güzel bir özellik...”

Sürekli Değişim ve Gelişim:

K10: “...İnsanoğlu, doğumdan sonraki aldığı her günle birlikte kendini geliştirmelidir. Yaşadığım en büyük değişim için, sürekli olarak kendimi geliştirme gayreti içerisinde olduğumu söyleyebiliyorum...”

K16: “...Değişimin kendisi bence. Hep değişim içerisindeyiz ki. En büyük değişim diye bir şey yok. Şimdi ben devamlı değişim içerisindeyim. Yarın da değişeceğim...”

Mesleğe Geçiş:

K3: “...Öğrencilik sonrasında aynı okulda öğretmen olmak...”

K12: “...Mesleğe başlamak. Çünkü tamamen uzun bir dönem öğrencilik; lise, üniversite. Üniversite biti ve hemen ardından okula araştırma görevlisi olarak atandım. Tabii bu hayatımı tamamen değiştirdi...”

Kurum Değiştirme veya Emeklilik:

K13: “...Kurum atlamam benim hayatımdaki en büyük değişimlerden bir tanesi. Milli Eğitim Bakanlığı’nda çalışırken kurum atladım. Artık bilimsel bilgilerle uğraşıyorsunuz. Kendiniz deneyler yapıyorsunuz. Mesela daha rahat, plansız yaşarken bu meslekle beraber hayatımda çok büyük planlamalar yapmam gereken sürece atılmış durumdayım. Yapacağım yemek saatinden tatil sürecine kadar...”

Yaşanan Hayal Kırıklıkları:

K25: “...İlk iş deneyimimde yaşadığım acılar ve sıkıntılar. Muhtemelen çalışma hayatımdaki en büyük dönüşüm noktası o nokta...”

K28: “...Yöneticilik hayatım bitmeden önceki 1-2 ay öncesinde ve bittikten sonraki süreçte hayata bakışım, kişilere bakışım, mesleki hayatıma bakışım çok değişti. Hayal kırıklıklarıyla birlikte, ben bunu olumluya çevirdim...”

3.1.10. Katılımcıların Diğer Kadınlara Destek Olma Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmada yöneltilen “Bir yönetici olarak veya olsaydınız, kadınların yönetici konumuna gelmelerine ne derecede destek olurdu?” şeklindeki soruya (20’nci soru) ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20: Bir yönetici olarak veya olsaydınız, kadınların yönetici konumuna gelmelerine ne derecede destek olurdu?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Katılımcıların diğer kadınlara destek olması	Eşitlik	K1, K3, K6, K10, K12, K14, K16, K19, K20, K21, K22, K23, K29
	Pozitif ayrımcılık	K2, K4, K5, K7, K8, K11, K15, K18, K24, K26, K27
	Negatif ayrımcılık	K9, K13, K17, K25, K28

Buna göre, kadınlara destek olma teması içerisinde 3 kod oluşturulmuştur. Bu kodlardan ilki, katılımcıların cinsiyetçi yaklaşımda bulunmayıp eşitlikçi yaklaşımlarından, ikincisi, kadınlara pozitif ayırım yapıp her anlamda desteklemelerinden ve sonuncusu ise, kadınlara negatif ayrımcılıkta bulunup, onları desteklemeyip erkeklere destek olmaları ile oluşturulmuştur.

3.1.10.1. Katılımcıların Diğer Kadınlara Destek Olmalarına İlişkin Katılımcıların İfade Ettikleri Görüşler

Eşitlik:

K3: “...Eğer bir kadın varsa ve bir erkek varsa ikisi de eşit şartlardaysa, hemcinsim diye onu bir yere getirmeye çabalamam. Önemli olan layık olmasıdır. Eğer erkek daha iyiyse yönetim konusunda, koordine etme konusunda o zaman onu getiririm. Cinsiyet olarak bakmam. Ama kadın yeterliyse, bunu yapabiliyorsa o zaman kadını değerlendiririm. İki tarafa da eşit uzaklıktayım. Bu konuma gelmişse destek olurum tabii ki, bir erkek de varsa onu aşağı çekmem...”

Pozitif Ayrımcılık:

K26: “...Ben çok isterim açıkçası. Kadının elinin değdiği yerin daha değerlendirildiğini düşünen insanlardanım çünkü. Objektif olarak baktığımda gördüğüm şeyler. Çok daha detaycıyız biz kadınlar. Çok daha ince şeyleri görüyoruz. Erkeklerin “ya bu sorun değil” deyip göz ardı ettiği ama bizim gerçekten “bu bir sorunmuş bunu çözmemiz lazım” deyip çözdüğümüz problemlerle daha iyi ilerlediğini görüyorum çoğu şeyin. O yüzden ben bir yönetici olsam kadınlara daha fazla yer vermeyi tercih ederim ve kadınları da yönetici olma konusunda daha fazla yüreklendiririm özellikle spor camiasında...”

Negatif Ayrımcılık:

K9: “...Yönetici bencildir. Dediğim gibi, kendi sonum geliyorsa başkasını yetiştiririm. Yoksa akademisyen olarak yetiştiririm niye yönetici olarak yetiştireyim. Ben yöneticilikten vazgeçmeyi düşünüyorsam o zaman altımdaki insana destek olurum. Mantıklı değil mi? Basit. İnsanlar yaşama tutunma ve kendine ait olana sahip olma içgüdüleriyle hareket ediyorlar...”

3.1.11. Kraliçe Arı Sendromunun Faktörleri

Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının cevapları sonucunda elde edilen kraliçe arı sendromu verileri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21: Kraliçe arı sendromunun faktörleri

Tema	Katılımcılar	Kodlar
Kadınların yöneticilik yapmasına yönelik olumsuz görüş	K1, K11, K12, K13, K17, K18, K29	Kıskançlık Çekişme Duygusallık
Yöneticinin cinsiyetinin önemi	K8, K9, K12, K14, K26, K28	Pratik olmama Detaycılık
Erkek bir yönetici ile çalışmak kolay	K4, K8, K9, K12, K13, K16, K24	İletişim zorluğu Ataerkil yapı
Kurumda birden fazla kadın olmasına olumsuz ve koşullu olumlu görüş	K4, K8, K24, K29	Cinsiyet eşitsizliği Kadınlara karşı hoşgörüsüzlük Başka kadını risk olarak görme
Kadınların diğer kadınlara destek vermesi durumuna negatif ayrımcılık	K9, K13, K17, K25, K28	Kadınlara engel koyma Kişisel hırs Üstünlük çabası

Bu tabloya göre, kadınların yöneticilik yapmasına olumsuz görüş sunan, yöneticinin cinsiyetinin önemli olduğunu savunan, erkek yöneticiyle çalışmayı tercih eden, kurumda birden kadın olmasına olumsuz görüş ve koşullu olumlu görüş bildiren ve diğer kadınlara destek verme konusunda negatif ayrımcılık yapan katılımcılar kraliçe arı sendromu davranışı gösterme eğilimindedirler. Bu temalar dahilinde oluşturulan kodlar, kıskançlık, çekişme, duygusallık, pratik olmama, detaycılık, iletişim zorluğu, ataerkil yapı, cinsiyet eşitsizliği, kadınlara karşı hoşgörüsüzlük, başka kadını risk olarak görme, kadınlara engel koyma, kişisel hırs ve üstünlük çabasıdır.

3.1.12. Araştırma Sonucunda Oluşturulan Kod Listesi

Araştırma soruları ve araştırmanın kavramsal çerçevesine dayalı oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 22’de verilmiştir. Bu kapsamda toplamda 12 tema ve 78 kod belirlenmiştir.

Tablo 22: Araştırma sonucunda oluşturulan kod listesi

Temalar	Kodlar	Kodlanma Sayısı
Yöneticinin Olumlu Özellikleri	İletişim becerisine sahip	12
	Adaletli	15
	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
	İletişim sorunu olan	10
	Adaletsiz	6
	Sorumluluk alamayan ve tutarsız davranışlar sergileyen	3
	Ön yargılı	4
Liyakatsiz atamalar yapan ve deneyimsiz	2	
Kadınların Yöneticilik Yapması	Olumlu görüş	13
	Olumsuz görüş	7
	Eşit hak sahibi	5
	Vasıflı olmanın ve liyakatin önemi	5
Çalışma Kolaylığı	Kadınlarla çalışmak kolay	7
	Erkeklerle çalışmak kolay	8
	Cinsiyet ayrımında bulunmama	17

Tablo 22: Araştırma sonucunda oluşturulan kod listesi (Tablo 22 devamı)

Temalar	Kodlar	Kodlanma Sayısı
Yöneticinin Cinsiyetinin Önemi	Önemli	6
	Önemsiz	23
Kurumda Birden Fazla Kadın Olması	Olumlu görüş	6
	Koşullu olumlu görüş	12
	Eşitlik	4
	Olumsuz görüş	6
Yöneticiyle İyi İlişkiler	Önemli	18
	Eşitlikçi	11
Yöneticiden Destek Görme	Olumlu (kadın)	7
	Olumlu (erkek)	6
	Olumlu (erkek + kadın)	7
	Olumsuz	5
	Nötr	4
Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Etmenler	Ataerkil yapı	6
	Bireysel engeller	4
	Toplumsal rol	7
	Siyaset	1
	Kültür ve aile yapısı	4
	Ön yargı	4
	Kadınların kırılğan olması	2
	İş yükü	2
	Kadınların dış ilişkilerinin zayıf olması	1

Tablo 22: Araştırma sonucunda oluşturulan kod listesi (Tablo 22 devamı 2)

Temalar	Kodlar	Kodlanma Sayısı
Kraliçe Arı Sendromuna Neden Olan Etmenler	Kıskançlık	8
	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	Cam tavan sendromu yaşama	5
	Kraliçe arı sendromu yaşama	7
	Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu yaşama	9
	İkisini de yaşamama	8
Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişim	Anne olmak	9
	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	
Katılımcıların Diğer Kadınlara Destek Olması	Eşitlik	13
	Pozitif ayrımcılık	11
	Negatif ayrımcılık	5

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Araştırmanın bu bölümünde, analiz sonuçları verilmiş ve tartışılmıştır.

4.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Katılımcıların çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında, yarıdan fazlasının evli ve 2 çocuk sahibi oldukları belirlenmiştir. Bu demografik özellikler, Mardin (2000:21)'in kadın yöneticilerin ortak profilleri ile ilgili söylediklerini destekler niteliktedir.

Katılımcıların unvanlarına yönelik sonuçlara bakıldığında, Dr. Öğretim Üyesi görevinde olan kadınların diğer görevlere nazaran ortalama üzerinde olduğu gözükmektedir. 6 ve 20 yıl arası akademisyenlik mesleğinde bulunanların oranı %50'nin üzerindedir. Mevcut yöneticilik görevi olan kadınların oranlarına göre, geçmişte yöneticilik görevi yapmış kadınların oranı daha fazladır.

5.1.2. Yöneticinin Olumlu ve Olumsuz Özelliklerine Dair Sonuçlar

Katılımcıların cevaplarına göre; adaletli, iletişimi kuvvetli, liderlik özellikleri taşıyan, hümanist, sakin, kanun, yönetmelik ve kurallara uyan, organize etme yeteneğine sahip, empati yapabilen, deneyimli, otoriter ve sorumluluk sahibi özellikleri olan kişiler ideal yönetici tanımına uymaktadırlar. 29 katılımcı arasından 15'i hem bir yöneticide bulunması gereken hem de yöneticinin olumlu özelliği olarak değerlendirilen, adaletli olma durumuna dikkat çekmişlerdir. İdeal bir yöneticide bulunması gereken özellikler ile ilgili katılımcıların verdikleri cevaplar, Bulut ve Bakan (2005:70)'ın çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca katılımcılara göre, adaletli olmak yöneticinin olumlu özelliklerinden en önemli olanıdır. Alparslan ve Yastıoğlu (2018:634)'na göre adalet, toplumsal hayatın temelini oluşturan unsurlardan biridir. Adaletli insanlar, verdikleri sözleri yerine getirip, tüm insanlara eşit davranırken aynı zamanda da kişisel hırs ve isteklerinden sıyrılan kişilerdir.

Bir yönetici ile çalışırken sorun yaşatabilen olumsuz özellikler hakkında katılımcıların verdiği cevaplar, iletişim yeteneği olmayan, ayrımcılık yapan,

adaletsiz, baskıcı bir yönetim tarzına sahip, empati yapamayan, ön yargılı, sorumluluk duygusu olmayan, egoist ve deneyimsiz olarak gruplanmıştır. Üge (2014)'ye göre, yöneticinin -kötü- olarak değerlendirilmesinin sebepleri arasında, ulaştıkları otoriteye sahip çıkma arzusu, ne kişisel ne iş eleştirilerine tahammül etmesi, çalışanların haklarına karşı duyarsız davranılması ile yönetme-yönlendirme ve koordinasyon eksikliklerinin bulunması yer almaktadır.

Tonus ve Oruç (2012:166)'a göre, terfilerin liyakate göre olmaması ve yöneticilerin adil olmayan davranışlar sergilemeleri, kurumlarda hem verimlilik kaybına hem de çalışanların iş kayıplarına neden olur.

Pekel (2001:40)'e göre yöneticilerin çalışanlarına verimli iş ortamı sunmaları, çalışanları kendi bilgi ve deneyimleri ile yetiştirip, yetki ve sorumluluklarını aktarmaları yoluyla gerçekleşmektedir ve çalışanlara bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma hakkı vermek önemli bir unsurdur.

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998:129)'e göre, çalışanlar, yöneticileri tarafından övülmek, saygı görmek ve beğeni kazanmak isterler. Yöneticilerinden takdir görmeyen çalışanların motivasyonu düşmekte ve çalışanlar bu durumu araştırmamıza benzer olarak, yöneticilerin olumsuz özellikleri olarak değerlendirmektedirler.

4.1.3. Kadınların Yöneticilik Yapmasına, Cinsiyetin Çalışma Kolaylığına Etkisine ve Çalışılan Kurumda Yöneticinin Cinsiyet Önemi Hakkındaki Sonuçlar

Katılımcılar araştırma sonucunda, kadınların yöneticilik yapmalarına ilişkin olumlu ve olumsuz görüş sunmuşlardır. Katılımcıların kadınların yöneticilik yapmalarıyla ilgili olumlu görüş sunmalarının sebepleri; kadınların adil, çalışkan, uzlaşmacı, planlı, sorumluluk sahibi, anaç yapıya sahip, detaycı, ayrıntıcı ve estetik özelliklerinin olmasıdır. Buna karşılık, katılımcıların aynı konuda olumsuz görüş sunmalarının sebepleri ise; kadınların, duygusal, detaycı, ayrıntıcı, kararsız, karar alımda yavaş, iletişim zorluğu yaşayan kişiler olmaları ve kurumlardaki ataerkil yapı dolayısıyla yöneticilikte zorlandıkları yönündedir. Araştırmamıza benzerlik gösteren bir çalışmada, kadınların yönetimsel davranış özellikleri erkeklere göre detaycı ve düzenli, ayrıntıcı, toplumsal farkındalıklarının ve empati kurma yeteneklerinin daha fazla olduğu bulunmuştur ve yöneticilik aşamasında kadınlara atfedilen özelliklerin pozitif olanları; yönetime renk katmaları, empati kurmaları, bireyi önemsemeleri,

dert dinleyici özelliklerinin ve sosyal ilişkilerinin olmasıdır. Buna karşılık kadınlara atfedilen negatif özellikler ise; kıskanç, aşırı detaycı ve kadınlarla iyi anlaşamayan kişiler olmalarıdır (KPMG, 2017:18). Burada en dikkat çekici olan, kadınların detaycı ve ayrıntıcı olmalarının hem olumlu hem olumsuz bir özellik olarak değerlendirilmesidir.

Katılımcılar görev yaptıkları yükseköğretim kurumları içerisinde hem erkek hem de kadın yöneticilerle çalışmaktadırlar. Yöneticilerinin cinsiyetlerinin çalışma kolaylığına ne derecede etkisi olduğu konusunda görüşleri alınan katılımcıların çoğu, cinsiyet ayrımında bulunmadan, her iki cinsle de çalışmanın kolay olduğunu belirtmişlerdir çünkü katılımcılara göre, yöneticilikte asıl önemli olan olgular, cinsiyetten ziyade etik ve ahlak değerleridir. Erkekler ile çalışmayı kolay bulan katılımcılar, kadınların detaycı ve duygusal olmalarına karşın erkeklerin daha hoşgörülü ve pratik olduklarını söylemişlerdir ve kadınlar ile çalışmayı kolay bulan katılımcılar ise, kadınlar ile kolay iletişim kurabildiklerini ve kadınların erkeklere nazaran empati güçlerinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye Personel Yönetimi Derneği tarafından kurulan Bilgi Yönetimi Platformu, "Seçim şansınız olsa doğrudan bağlı olduğunuz yöneticinin kadın mı erkek mi olmasını tercih edersiniz?" sorusu üzerinden 253 kişiye (%62 kadın, %38 erkek) online anket gerçekleştirmiştir. Anket sonuçlarına göre, erkek yönetici ile çalışmak isteyenler %62, kadın yönetici ile çalışmak isteyenler %20 ve cinsiyet ayrımı yapmayanların oranı ise %18'dir ve erkek yönetici ile çalışmak isteyen kadınlar bunun kraliçe arı tavrını benimsemiş kadın yöneticilerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Katılımcılar, kurumlarında görev yapan yöneticilerinin cinsiyetlerinin kendileri için önemli olma sebeplerini, kadın-erkek tutumları arasındaki farklılıklara dayanarak; kadınların daha duygusal ve hırslı, erkeklerin pratik ve anlayışlı olduklarını, kadın kadının kurdudur felsefesine dayanarak; kadınların hemcinslerine karşı olumsuz tutumlar içerisinde olduklarını, iş hayatlarında önlerine set koyanların kadınlar olduklarını ve kişisel hırslarını fazlaca çalışma hayatına yansıtma durumları olarak açıklarken, önemsiz olma sebeplerini ise, kurumda liyakatin olması, yönetici olan kişinin doğru kişiliğe ve yönetsel yetkinliğe sahip biri olması, yöneticinin alt kademesinde çalışanlarıyla ekip çalışması yürütebilmesi sonucunda desteklediklerini açıklamışlardır.

4.1.4. Bir Kurumda Birden Fazla Kadın Bulunmasına, Kurumdaki Yöneticilerle İyi İlişkilerin Öneme ve Yöneticinin Kadınlara Destek Olmasına İlişkin Sonuçlar

Katılımcılar, görev aldıkları kurumlarında birden fazla kadın olma durumu hakkında olumlu, koşullu olumlu, eşitlikçi ve olumsuz görüş sunmuşlardır. Katılımcıların olumlu görüş sunmalarının en önemli sebebi, kadınların kurumsal imajı güzelleştirdikleri yönündedir. Koşullu olumlu görüş sunan katılımcılar ise, kurumlarda birden fazla kadının olmasından çok, kurumsal yapının ve kurum kültürünün bozulmadan işliyor olması, kadrolarda liyakatin olması, cinsiyet ayrımı yapmaksızın, kişilerin kişilik sahibi ve becerikli olma durumları ve yönetim pozisyonundaki kadınların duygusallık özelliklerinin yönetime karışmamasının önemli olduğunu söylemişlerdir. Diğer yandan olumsuz görüşte bulunan katılımcılar kadınların fazla hırslı olmaları sebebiyle kendi aralarında çekişme, kıskançlık, dedikodu ve çıkar çatışması yaşamalarından kaynaklı sorun olabileceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Kadınlar ile çalışma konusu hakkında, bir röportajında Türklider Merkezi Kurucu Başkanı Bülent Şenver: “İş dünyasında kadınlar erkeklerden daha hırslı, inatçı ve hırslı oluyor. İki keçi bir köprünün ortasında karşılaşınca ne olursa, bir kadın yönetici ile onun altında çalışan bir kadın personel arasında da benzer ilişkiler oluyor. Kadın ast ve üstler arasındaki hırs, inat ve kıskançlık sonunda kaprislere ve duygusal tartışmalara neden oluyor.” demiştir.

Katılımcılar, kurumlarındaki yöneticileriyle ve meslektaşlarıyla iyi ilişkilerin önemine de vurgu yapmışlardır. Doğru ve açık iletişimin yönettiği iyi ilişkiler, motivasyon ve sosyal destek sağlayıcı olması, insani değerler sebebiyle lazım olması, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olması nedeniyle önemlidir. Yılmaz (1999:32)’a göre, insanlarla ilişki kurma ve irtibatta olma ihtiyacı, hem çalışılan kurumda hem de kişilerin özel hayatlarında karşılanması gereken bir ihtiyaçtır. Erdemir (2016) ise, akademisyen kadınların en önemli ihtiyaçlarının kadınlarla oluşturdukları sosyalleşme şebekesi olduğunu söylemiştir. Bunun sebebini de, bilimin ilerlemesinde, akademisyen kadınları en iyi anlayanların yine akademisyen kadınlar olması olarak açıklamıştır.

Katılımcıların kurumlarında görev yapan erkek ve/veya kadın yöneticilerinin kendilerine destek olmaları sonuçları, cinsiyet farkı barındırmamaktadır. Katılımcılar erkek yöneticilerinden de, kadın yöneticilerinden de destek görmekte olduklarını

belirtmektedirler ancak hiçbir şekilde destek görmediğini belirten katılımcılar ile konuyla alakalı herhangi bir destekle karşılaşmamış olan katılımcıların da sayıları çok yakındır. Yöneticilerin desteğinin çalışanların iş hayatlarında önemli etkileri olduğunu belirten Garip (2013:16)'e göre bu durumun sebebi, çalışma hayatında çalışanların yaptıkları işler ile ilgili geri dönütleri yalnızca yöneticilerden almalarıdır. Akgün (2016), kurumlarda sevilen bir yönetici olmak, sorunlar ile karşılaşılrsa dahi ekibini koruyup kollayabilmek ile yakından ilişkilidir. Yöneticilerinden destek gören çalışanların sadakatleri ve iyi niyetleri artmaktadır.

4.1.5. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromunun Sebepleri Hakkındaki Sonuçlar

Katılımcılar cam tavan sendromu hakkında bireysel görüşlerinin analizinin sonucunda, Türk toplumundaki ataerkil yapı, kadınların kendilerine koydukları bireysel engeller, 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.

Cam tavan sendromuna sebep olan etmenlerden olan siyaset ile ilgili, KONDA (2011:12)'nin "Siyasette Kadın" başlıklı raporu, kadınların mecliste ve siyasette temsiliyetlerinin neden sayıca az olduğunu araştırmıştır. Bu konuda araştırmaya katılan katılımcılar, kadınların aile sorumluluklarının ağır bastığını, siyaset yapamayacaklarını, mecliste bulunan partilerde kadınlara yeterince destek verilmediğini ve seçmenlerin kadın milletvekili istemediklerini belirtmişlerdir.

Erkeklerin kadınlara hatta çalışan kadınlara karşı bilinçsiz, basmakalıp ön yargıları bulunmaktadır. Söz konusu bir kadın olduğu zaman, kadını nitelemek ve etiketlemek adına birçok ön yargı kelimesi kullanılmaktadır. Örneğin; eğitimsiz kadın, şişman kadın, güzel kadın, çocuklu kadın gibi. Türk toplumunda bu durum yaygın şekilde görülmektedir. Bilinçsiz önyargılar özellikle iş ve eğitim hayatında sorun yaratan durumlardandır.

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. Ayrıca kazan-kazan felsefesinin de kadınlar arasında kraliçe arı sendromunu etkileyen bir faktör olduğu belirlenmiştir. Ancak, Dellasega (2005:82) 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.

Alkan (2013:1)'a göre kıskançlık, hem içgüdüsel hem de sosyal sebepler yoluyla bireyin sevinç, başarı ve benzeri duygularını başkalarında görüp mutsuz duygu durumuna bürünmesi yoluyla oluşabilir. Tarhan (2010:270)'a göre, bireyin kıskançlık duygusu haset ve gıpta kavramlarıyla ayrılmaktadır. Kişi başka birisine haset ettiğinde kendisinin değersiz olduğunu düşünür, bu hissi gizlemeye ve haset edilen kişi mi yoksa kişinin özelliği mi anlamaya çalışıp, çıkar çatışması yaşamamaya özen gösterirken, başka birisine karşı gıpta duyduğunda ise tamamen olumsuz duygulara kapılır.

ABD'de bulunan Amerikan Yöneticiler Birliği'ne göre, kariyerlerinin herhangi bir aşamasında bir başka kadın tarafından engellenerek zarar gören kadınların oranı %95'tir (Bickford, 2011).

Kadınlardaki düşük benlik saygısının sebebi, Rosenfield (1999:212)'e göre, toplumda kadına az önem verilmesi ile başlayıp, çocukluk döneminden itibaren kadınların benlik saygısını güçlendirebilecekleri deneyimleri yaşayamamalarıdır. Bahse konu olan benlik saygısıyla alakalı yapılan araştırmalarda gelir ve eğitim düzeyi düşük olan ve niteliksiz olarak değerlendirilen işlerde çalışan kişilerin benlik saygısının daha düşük olduğu belirlenmiştir (Pehlivan, 2016:480).

4.1.6. Kadınların İş Hayatlarında Engel Yaşama Durumları, Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişim ve Katılımcıların Kadınlara Destek Vermesi Hakkındaki Sonuçlar

Katılımcılar, daha çok bireysel ön yargıları, aile-iş dengesi arasında kalan toplumsal rolleri ve akademisyenlik mesleğinde yaşadıkları ders-kurum işi-kişisel gelişim üçgeni arasında kalmaları yüzünden cam tavan sendromu yaşamakta olduklarını belirtmişlerdir ancak cam tavan sendromunun, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapmaları, sporun içerisinde olmaları, rekabet duygularının gelişmiş olması ve sporun cinsiyetsiz olması sebebiyle kurumlarında

çok gündemde olmadığını söyleyen bazı (3 kişi) katılımcılar da bulunmaktadır. 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 hiçbir engelle karşılaşmamış olmalarında etkili olduğu düşünülmektedir.

Kadınların iş hayatlarında karşılaştıkları görünen ya da üstü kapalı engeller, farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, mesleklere yönelik dil ayrımcılığı konusunda, bir yöneticiyi tarif ederken -erkek yönetici- demezken -kadın yönetici- şeklinde vurgulamak, kadın ceo, kadın müdür olarak meslek adlarını cinsiyet içererek kullanmak, kadını görünmez kılan ve dışlayan ifadeler içerisinde olan kalıplaşmış bilim adamı, iş adamı ifadeleri, cinsiyet belirten kadın ifadesi yerine, hitabet şekli olan bayan kavramlarının karıştırılması, biyolojik özellikleri veya hormonal değişimler sebebiyle kadınların davranışlarını etiketlemek (hamilelik, menopozlu, ergen, muayyen gün vb.) (Borusan, 2017). Sağlamer ve arkadaşlarının (2013:69) yapmış oldukları bir araştırmada, çoğunlukla kadın akademisyenlerin karşılaştıkları güçlükler arasında, anne olma, iş güvencesinin olmaması, akademik yükselme sorunları ve erkek akademisyenler sorunları olduğu belirtilmiştir ve araştırma sonucumuzu desteklemektedir.

Araştırmamıza benzer olarak, KPMG (2017:13)'nin "Kilidi Kırarak" adlı projesinde, yönetici kadınlara "Yaşadığınız en büyük değişim nedir?" diye sorulmuştur ve farklı yanıtlar verilmiş olmasına rağmen, en çok verilen cevap "anne olmak" olmuştur. Araştırma katılımcılarından biri olan Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan bu konuyla alakalı: "...Anneliğin kariyer yolculuğunda zaman kaybettirdiği, konsantrasyon dağıttığı, öncelikleri değiştirdiği bilinen bir gerçek. Bunu hepimiz yaşadık. Bence hiç bir kadın kariyer uğruna evini ve annelik sorumluluklarını ihmal etmemeli. Ancak bunun aynı zamanda kadınlara sağladığı olağanüstü beceriler de var. Zamanı doğru yönetmek, planlı ve disiplinli olmak, empati duygusunu geliştirmek, şefkatli, sevgi dolu ve paylaşımcı olmak bunlardan bazıları." demiştir ve bu sonuçlar araştırmamızı destekler niteliktedir.

Katılımcıların, yönetici olma durumlarında veya mevcut yöneticilik görevleri içerisinde kurumlarındaki kadınlara ne derecede destek oldukları sonuçlarına bakıldığında, eşitlikten yana olanlar, pozitif ayrımcılık yapanlar ve negatif ayrımcılık yapanlar bulunmaktadır. Akbaş ve Şen (2013:167)'in tanımlarına göre pozitif ayrımcılık; eğitim ve çalışma hayatında dezavantajlı olarak görülen bireylerin belirli strateji ve yöntemler yoluyla ayrıcalıklı tutumlar ile karşılaşmalarına yönelik olup, dezavantajlı görülen çerçevede kadınlar başta olmak üzere dini-etnik gruplar ve LGBTİ bireyleri yer almaktadır.

4.1.7. Kraliçe Arı Sendromunun Faktörleri Hakkındaki Sonuçlar

Katılımcılara uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara katılımcıların verdikleri cevaplardan, kraliçe arı sendromunun tanımlamasına ve özelliklerine odaklanarak oluşturulan kodlar; 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. 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 olanaktır. Özellikle iş hayatında hırslı olan ve hedeflerini yüksekte tutan kadınlar hemcinslerine karşı daha acımasız bir kıskançlık hissedebilmektedirler.

Ataerkil toplum yapısına sahip olan ülkemizde, 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 (2009:100), 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.

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 (Mckoy, 2013:200).

Kadınların birbirleri üzerindeki üstünlük çabaları ise, kendini belli alanlarda ifade etme, varlığını hissettirme ve değerli olma noktasında imkân bulamamış kişilerin, bunun yerine kendilerinin kolaylıkla ulaşacağı, tabiri caizse dışine göre gördüğü kişilere yönelmesinden kaynaklandığını belirtilmektedir. Fuller (2013:182) kadınların iş ortamlarında birbirlerine karşı üstünlük çabaları ve bu çabaların doğurduğu çatışma sonuçlarıyla ilgili en belirgin etmenler arasına nesil faktörünü de dahil etmiş ve yaşça yakın nesillerdeki kadınlar arasındaki geçimsizliğin daha baskın olduğunu vurgulamıştır. Örneğin bir kadın çalışan kendisinden büyük ama yakın yaştaki iş arkadaşlarının tavırlarını kıskanç, dedikoducu, sorgulayıcı ve zaman zaman nefret dolu bulurken; kendisinden çok daha yaşlı bir kadın çalışma arkadaşının tutumlarını fazlaca kollayıcı, üstünlük taslar nitelikte ve yönlendirmeci olarak tanımlamıştır.

4.2. ÖNERİLER

Elde edilen bulgular doğrultusunda,

- Kraliçe arı sendromu kavramının geliştirilmesine ilişkin çalışmaların sayısal olarak arttırılması,
- Kraliçe arı sendromunun spor alanında var olup olmadığını öğrenmek için sporcular, Gençlik Spor Genel Müdürlükleri'nde çalışan kadın personeller, hakemler ve antrenörler gibi sporun içinde bulunan diğer bireylerin de dahil edildiği akademik çalışmaların yapılması,

- Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapmış/yapan kadınların bulunduğu kurumlarda kraliçe arı sendromunun odak grup görüşmeleriyle kavramsal boyutlarının araştırılması,
- Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlere toplumsal cinsiyet eğitimi verilmesi veya konu ile ilgili panel, seminer gibi organizasyonların sıkça düzenlenmesi,
- Araştırma bulguları kadınların yönetici olma süreçlerinde ve yöneticilik yaparken kariyer gelişimi ve kişisel gelişimlerine yönelik bireysel çaba göstermelerinin, eğitim desteği almalarının, yöneticilik görevini icra ederken başarılı olmalarına etki edebileceğini göstermektedir.
- 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.

KAYNAKÇA

- Acet, M. (2017). *Kariyer Planlama ve Geliştirme Sürecine Cam Tavan Sendromunun Etkisi: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adaçay, F. R. (2014). *Toplumsal Cinsiyet ve Kalkınma*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akbaş, K. ve Şen, İ. G. (2013). Türkiye’de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 165-189.
- Akdöl, B. ve Menteş, S. A. (2017). Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü. *BMIJ*. 5(3): 859-879.
- Akgün, M. (24 Mayıs 2016). *Sevilen Bir Yönetici Olmanın 10 Yolu*. <https://www.kariyer.net/ik-blog/sevilen-bir-yonetici-olmanin-10-yolu/>. (14.05.2019).
- Akman, G. ve Akman, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(3): 748-763.
- Aktaş, G. (2013). Feminist Söylemler Bağlamında Kadın Kimliği: Erkek Egemen Bir Toplumda Kadın Olmak. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 30(1): 53-72.
- Alparslan, A. M. ve Yastıoğlu, S. (2018). Mutlu Çalışanlar İçin Öncelikli Yönetici Erdemleri: Bir Saha Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 16(32): 629-650.
- Altan, Ç. (2013). Kıskançlık. *Kişisel Gelişim Dergisi*. 13: 1-5.
- Altınbaş, Z. (1989). Anayasalarımızda Kadın Hakları. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*. 5(14): 455- 466.
- Altun, F. (2017). *Kadının Fenni*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2006). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15: 111-137.
- Arastaman, G., Fidan İ. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(1): 37-75.

- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 5(1): 1-19.
- Arslan, G. (2014). Türkiye’de Çalışan Kadın Olmak ve Kadın Akademisyenler. *Gazi Üniversitesi Öğretim Üyeleri Derneği Bülteni*. 12(1): 36-40.
- Arslanoğlu K. (2005). *Futbolun Psikiyatrisi*. İstanbul: İthaki Yayınları.
- Atay, N. (5 Mart 2015). *Kraliçe Arı Sendromu*. <http://nigaratay.blogspot.com.tr/2015/03/kralice-ar-bal-ars-kolonilerinde.html>. (31.03.2018).
- Aycan, Z. (1998). Kadınların Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler. *Human Resources*. 7: 78-86.
- Aycan, Z. (24 Ağustos 2009). *Kadınların Kariyer Gelişimine Kim, Neden Engel Oluyor?*. <http://gelincikleroldumu.blogspot.com/2009/08/kadnlar-kariyer-gelisimine-kim-neden.html>. (02.07.2018).
- Ayoğul, H. (2017). *Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir’de Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bacanlı, H. (2012). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *BEÜ SBE Dergisi*. 7(1): 231-274.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- Baskan, G. (2001). Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1): 21-32.
- Başçı, V. (1999). Kadının Statüsü Üzerine Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Tetkikleri Dergisi*. 14: 67-78.
- Baykal, E. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(16): 159-175.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu? 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 125-134), Düzenleyen: Erciyes Üniversitesi. Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.
- Benokraitis, N. V. (2015). *Marriages and Families. Changes, Choices and Constraints*. Boston: Pearson Education.

- Bickford, N. (11 Ekim 2011). *Queen Bees - an Evolving Species or an Office Myth?*.
<https://www.ft.com/content/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a>.
 (18.04.2018).
- Bilkay, T. A. (2017). *Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algulamalarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, H. (2011). *Olimpiyatlarda Derece Yapan Türk Sporcuların Kariyer Planlama Profillerinin Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bingöl, H. (2017). *Yükseköğretim Kurumlarında Spor Eğitimi Veren Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- BinYaprak ve Xsights Eşitlik Araştırması İstihdam ve Kadın. (2017). BinYaprak ve Xsights Eşitlik Raporu.
- Borusan Eşittir Platformu. (2017). *İş Yaşamında Ayrımcı Dil ve Davranışlardan Kaçınma Rehberi*.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 5(9): 63-89.
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(1).
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications.
- Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daymon, C., ve Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Routledge.
- Deemer, C. ve Fredericks, N. (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans*. İstanbul: Optimist.
- Dellasega, C. (2005). *Mean Girls Grown Up*. New Jersey: Wiley.
- Demirel, M. (2011). Lifelong Learning and its Reflections on Turkish Elementary Education Curricula. *Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi*. 1(1): 87-105.

- Derks, B., Ellemers, N., Laar, C. V. ve Groot, K. (2011). Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*. 50: 519–535.
- Derks, B., Ellemers, N., Laar, C. V. ve Groot, K. (2011). Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen. *Psychological Science*. 22(10): 1243 –1249.
- Derks, B., Laar, C. V. ve Ellemers, N. (2016), The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves From Junior Women. *The Leadership Quarterly*. 27: 456-469.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2011). Türkiye’de Spor Eğitimi Sektörünün Görünümü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9(3): 627-654.
- Dökmen, Z. Y. (2009). *Toplumsal Cinsiyet*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dreher, G. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-life Programs on Female Leadership at the Top. *Human Relations*. 56: 541-562.
- Dugan, Ö. (2018). *Sporda Cam Tavan Sendromu*. Ankara: Spor Yayınevi ve Kitabevi.
- Dumanlı, D. (2011). Reklamlarda Toplumsal Cinsiyet Kavramı ve Kadın İmgisinin Kullanımı; Bir İçerik Analizi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*. 2: 132-49.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ecevit, Y. (1988). *Küreselleşme, Yapısal Uyum ve Kadın Emeğinin Kullanımında Değişmeler*. İstanbul: KSSGM ve İnsan Haklarını Geliştirme Vakfı.
- Ekici, F. Y. (2014). Türk Aile Yapısının Değişim ve Dönüşümü ve Bu Değişim ve Dönüşüme Etki Eden Unsurların Değerlendirilmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 30: 209-224.
- Ellemers, N. (2014). Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development. *Policy Insights From The Behavioral And Brain Sciences*. 1(1): 46-54.
- Epik, M., Çiçek, Ö. ve Altay, S. (2016). Bir Sosyal Politika Aracı Olarak Tarihsel Süreçte Ailenin Değişen/Değişmeyen Rollerini. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*. 17(38): 35-58.

- Er, D. (2008). *Modern Türkiye’de Kadın Öğretim Üyelerinin Konumuna ve Sorunlarına Sosyolojik Bir Yaklaşım*. (Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Er, O. ve Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2: 163-175.
- Erdemir, T. T. (23 Haziran 2016). *Bir Akademisyen Kadının Hayatında Olması Gereken İki Şey*. <https://bolbilim.com/2016/06/23/bir-akademisyen-kadinin-hayatinda-olmasi-gereken-iki-sey/>. (27.09.2018).
- Erdemli, A. (2008). *Spor Yapan İnsan*. İstanbul: E yayınları.
- Ereş, F. (2006). Türkiye’de Kadının Statüsü ve Yansımaları. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. 19: 40-52.
- Eyüboğlu, D. (1999). *Kadın İş Gücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Falk, E. ve Grizard, E. (2003). The Glass Ceiling Persists: The 3rd Annual APPC Report on Women Leaders in Communication Companies. *Annenberg Public Policy Center of the University of Pennsylvania*. 1-42.
- Fichter, J. (1996). *Sosyoloji nedir?*. (Çev: Nilgün Çelebi). Ankara: Atilla Kitabevi.
- Fuller, M. (2013). *Working with Bitches*. Australia: Da Capo Press.
- Garip, F. (2013). *The Moderating Effect of Supervisor Support on the Relationship Between Perceived Sufficiency of Performance Appraisal and Work Engagement*. (Master Thesis). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gelegen, D. (2001). Çalışma Yaşamında Kadın Olmak. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*. 2(5): 27-30.
- George, P. (2002). Out With The in Crowd the Negative Power of Queen Bees. Ukraine: Leadership for Student Activities NASC Edition.
- Gözütok, F. D., Toraman, Ç. ve Erdol, T. (2017). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ölçeğinin (TCEÖ) Geliştirilmesi. *İlköğretim Online*. 16(3): 1036-1048.
- Groot, G. (2010). *Queen Bee Behaviour: A Women’s Fight, Under Which Conditions Does it Appear and How Can it be Reduced?*. (Master Thesis). Holland: University of Groningen Faculty of Economics and Business.

- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hausmann, R., Tyson, L. ve Zahidi, S. (2012). *Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu*. 1-57.
- Hit, S. (2009). *On Woman Loving Women*. London: Arcadia Books.
- Hopman A. H. ve Lord, B. R. (2009). The Glass Ceiling and Women in Accounting: New Zealand Experiences and Perceptions. *Paper Presented at the Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*. (pp. 16), Austria. 9-11 July 2009.
- İhlas Haber Ajansı. *Çalışanlar 'Erkek' Müdür İstiyor*. (26 Ocak 2011). <https://www.ih.com.tr/haber-calisanlar-erkek-mudur-istiyor-157084/>. (09.04.2019).
- Jackson, J. C. (2001), Women Middle Managers Perception of The Glass Ceiling. *Women in Management Review*. 16(1): 30-41.
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glassceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*, Winter, 1-11.
- Kalav, A. (2012). Namus ve Toplumsal Cinsiyet. *Mediterranean Journal of Humanities*. (2): 147-161.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engeller: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakılıç, M., Alay, S. ve Koçak, S. (2008). Kadın ve Yönetici: Aday Yöneticiler, Yönetimsel Becerilerde Cinsiyete Özgü Kalıplara Sahip Midirler?. *Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi*. 19(4): 220-237.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu - Pembe Taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2(1): 334-356.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 62-80
- Kılıçgil, E. (1998). *Sosyal Çevre-Spor İlişkileri*. Ankara: Bağırın Yayınevi.
- Knight, M. A. (1989). The Relationship Task Orientation and People Orientation to the Queen Bee Syndrome in Selected Groups of Female Nurses. (Doctoral Thesis). New York: Adelphi University.

- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(1): 195-219.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kodaman, B. (1990). Tanzimattan Sonra Türk Kadını. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5: 131-178.
- KONDA (2011). Siyasette Kadın Temsili Araştırması. 1-60.
- Koray, M., Demirbilek S. ve Demirbilek T. (2000). *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*. Ankara: T.C. Başbakanlık KSSGM.
- KPMG. (2017). Kilidi Kırarak. 1-49.
- Longo, P. ve Straehley, C. J. (2008). Whack! i’ ve Hit the Glass Ceiling! Women’s Efforts to Gain Status in Surgery. *Gender Medicine*. 5(1): 88-100.
- Mardin, B ve Tulun, A. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın*. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Mardin, N. B. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. New York: Sage.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. (Çev: Osman Akınhay ve Derya Kömürcü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Mckoy, Y. D. (2013). The Queen Bee Syndrome: A Violent Super Bee. *International Conference on Nursing & Emergency Medicine*. 2(3):200.
- Miçooğulları, S. Ü. ve Erikli, S. (2017). Bankacılık Sektöründe “Kraliçe Arı Sendromu”: Ankara İlinde Bir Uygulama. *Gazi Akademi Genç Sosyal Bilimciler Sempozyumu Kitabı* (ss. 104), Düzenleyen Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 9-10 Mart 2017.
- Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches*. Essex: Pearson Education Limited.
- Nirun, N. (1994). *Sistemik Sosyoloji Yönünden Aile ve Kültür*. Ankara: Atatürk Kültür Merkezi Yayını.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*. 1(1): 35-61.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(1):323-343.

- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 10(2): 125-138.
- Özkaya, M. (2003). Kadınların İş Yaşamında Başarılarını Etkileyen Faktörler. *Çukurova Üniversitesi 5. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu* (ss. 22). 19-22 Eylül 2001.
- Öztürk, F. (2018). *Spor Eğitimi Veren Kadın Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri ile Kariyer Engellerinin Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, U. C. (2017). Akademideki Topuk Sesleri: Cam Tavan Perspektifinde Göller Bölgesi Üniversitelerinin Betimsel Analizi. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(4): 202-213.
- Özülke, F. (21 Mart 2016). *İş Yaşamında Kadın Savaşları: Kraliçe Ari Sendromu*. <http://fusunozulke.com/kralice-ari-sendromu/>. (31.3.2018).
- Palmer, M. ve Hyman, B. (2000). *Yönetimde Kadınlar*. (Çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Pekel, H. L. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Reik, T. (2006). *Aşk ve Şehvet Üzerine*. İstanbul: Say Yayınları.
- Rones, N. ve Steder, F. B. (2018). The Queen Bees and the Women's Team - A Contextual Examination of Enmity and Friendship Between Military Women. *Women, Gender and Research*. 2(3): 32-48.
- Rosenfield, S. (1999). *Splitting the Difference: Gender, The Self, and Mental Health*. (Ed: C. S. Aneshensel ve J. C. Phelan). Handbook of sociology and mental health (pp. 209-224). New York. Kluwer Academic.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sağlamer, G., Tan, M. G. ve Çağlayan, E. (2013). *Türk Yükseköğretiminde Kadın Katılımı Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Cenker Matbaacılık.

- Sancar, S., Acuner, S., Üstün, İ., Bora, A. ve Romaniuc, L. (2006). *Bir de Buradan Bak. Cinsiyet Eşitsizliği Bir “Kadın Sorunu” Değil, Toplumun Sorunudur.* Ankara: Yalçın Matbaacılık.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shapiro, G. L. ve Farrow, D. L. (1988). *Mentors and Others in Career Development. Women’s Careers: Pathways and Pitfalls.* (Ed: Susanna Rose, Laurie Larwood). New York: Praeger Publishers
- 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). Chicago: The Chicago School of Professional Psychology.
- Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz. *Çimento İşveren Dergisi.* 24(3): 16-26.
- Sposito, C. (2012). *Carrier Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison Between French and Turkish Women Executives.* Social and Behavioral Sciences, 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, 26 Oct 2012, Istanbul, Turkey. pp.11 488-497.
- Şentürk, B. (2015). Çokuz Ama Yokuz: Türkiye’deki Akademisyen Kadınlar Üzerine Bir Analiz. *ViraVerita e-Dergi.* 2: 1-22.
- Şimşek, K. Y. (2010). Türk Ekstrem Sporcularının Spora Katılım Gdüleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *BESBD.* 5(3): 107-118.
- Şirin E. F. ve Yetim, A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi.* 4(4): 186-198.
- Tanyeli, Ç. (2008). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarhan, N. (2010). *Kadın Psikolojisi.* İstanbul: Nesil Yayınları.
- TDK. (2019). *Toplum Kavramı.* <http://www.tdk.gov.tr/>. (21.01.2019).

- The Global Gender Gap Report. (2017). World Economic Forum: Switzerland.
- Thomas, E. ve Magilvy, J. K. (2011). Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*. 16: 151-155.
- Tonus, H. Z. ve Oruç, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi. *İş Ahlakı Dergisi*. 5(10): 149-181.
- TÜİK Haber Bülteni. (2018). *İstatistiklerle Kadın*. <http://www.tuik.gov.tr/>. (27.02.2019).
- TÜİK. (2014). *Toplumsal Yapı ve Cinsiyet İstatistikleri*. <http://www.tuik.gov.tr/>. (25.02.2019).
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29(1): 280-297.
- Üge, G. (28 Haziran 2014). *Kötü Yöneticinin Karakteristik Özellikleri: Kayırmacı, Otoriter, Adaletsiz*. <https://www.linkedin.com/pulse/20140628174007-31774456-k%C3%B6t%C3%BC-y%C3%B6neticinin-karakteristik-%C3%B6zellikleri-kay%C4%B1rmac%C4%B1-otoriter-adaletsiz>. (14.05.2019).
- Ünal, A. (2015). *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üstün, İ. (2009). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Hesaba Katabiliyor muyuz? STGM İçin Toplumsal Cinsiyeti Ana Akımlaştırma Uygulama Rehberi*. Ankara: Uzerler Matbaacılık.
- Varoğlu, D. (31 Aralık 2018). Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerinden Anrojeneye Gidiş. <https://www.cafrande.org/geleneksel-toplumsal-cinsiyet-rollerinden-anrojeneye-gidis-demet-varoglu/>. (25.03.2019).
- Vatandaş, C. (2007). Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı. *Sosyoloji Konferansları Dergisi*. 35: 29-56.
- Wentling, R. M. (1992). Women in Middle Management: Their Career Development and Aspirations. *Business Horizons*. 35(1): 42-54.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labour Office.
- Wiseman, R. (2016). *Kraliçe Arılar ve Taklitçiler*. (Çev: Nalan Tümay). İstanbul: Okuyanlar Yayınları.

- Wuertele, R. (2017). *The Influence of The Queen Bee Syndrome on the Attitudes, Behaviors, and Emerging Leadership Styles of the Millennials*. (Master Thesis). Kalmar: Linnaeus University.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 10(1): 547-578.
- Yazıcı, A. G. (2014). Toplumsal Dinamizm ve Spor. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*. 3(1): 394-405.
- Yetim, A. (2005). *Sosyoloji ve Spor*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, S. M. (2007). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15(1): 451-462.
- Yılmaz, E. ve Özdemir, G. (2012). Türkiye’de Kadın Akademisyen ve Araştırmacıların Karşılaştıkları Sorunlar ve Tarıma Bakış Açıkları. *Namık Kemal Üniversitesi Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*. 9(2): 50-56.
- Yılmaz, H. (1999). İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon. *Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi*. 448: 28-33.
- Yörükoğlu, A. (2007). *Değişen Toplumda Aile ve Çocuk*. İstanbul: Özgür Yayınları.
- Yüksek Öğretim Kanunu (1981). 17506(21): 3.
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2019). *Birim Grubuna Göre Öğretim Elemanları Sayısı*. <https://istatistik.yok.gov.tr>. (02.01.2019).
- Yürüten, M. (2014). *İş Yaşamındaki Kadınlar / Kraliçe Arı Sendromu*. <http://www.dpsikiyatri.com/IsYasamindakiKadinlar.asp>. (24.03.2019).
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*. 35(2): 39-49.
- Zeyneloğlu, S. ve Terzioğlu, F. (2011). Toplumsal Cinsiyet Rollerini Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Psikometrik Özellikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*. 40: 409-420.
- Zhao, S. ve Maw-Der-Foo (2016). Queen Bee Syndrome – The Real Reason Women Do Not Promote Women, Center for Creative Leadership. *White Paper Published*. 1-9.

EKLER

EK-1

Sorular

1. Yaşınız?
2. Medeni durumunuz nedir?
3. Çocuğunuz var mı? Varsa sayısı nedir?
4. Çalıştığınız kurumdaki unvanınız nedir?
5. Mesleğinizdeki kaçınıcı yılınız?
6. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
7. Daha önce yöneticilik yaptınız mı?
8. Şuanda yöneticilik göreviniz var mı?
9. Size göre yöneticilik nedir? Yönetici olarak gördüğünüz bir kişinin belirgin özellikleri (yönetim tarzı, niteliği) hakkında birkaç örnek verebilir misiniz?
10. Genelde bir yöneticinin hangi davranışlarını olumsuz değerlendirirsiniz? Bir yöneticiyle çalışırken çalışma hayatınızı en çok etkileyen şeyleri söyler misiniz?
11. Kadınların yöneticilik yapması hakkında ne düşünüyorsunuz?
12. Sizce kadın bir yöneticiyle mi yoksa erkek bir yöneticiyle mi çalışmak daha kolaydır? Neden?
13. Yöneticinizin erkek ya da kadın olması önemli midir? Neden?
14. Bir kurumda birden fazla kadın yöneticinin bulunması hakkında ne düşünüyorsunuz?
15. Sizin için yönetici ve/veya meslektaş olarak diğer kadınlarla iyi bir ilişki kurmak ne kadar önemlidir?
16. Sizce yöneticiniz kadın çalışanları yönetici olmaları konusunda destekler mi?
17. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez yapay engeller Cam tavan sendromu olarak tanımlanır. kraliçe arı sendromu ise kadınlar tarafından kadınlara konulan engelleri ifade eder. Bu metaforlar hakkında ne düşünüyorsunuz?
18. Kendi çalışma hayatınız sırasında böyle engeller yaşadınız mı?
19. Hayatınızda bugüne kadar yaşadığınız en büyük değişim nedir?
20. Bir yönetici olarak veya olsaydınız, kadınların yönetici konumuna gelmelerine ne derecede destek olurdunuz?

EK-2**Gönüllü Katılım Formu**

Bu çalışma, “Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu” başlıklı bir araştırma çalışması olup Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ve/veya Spor Bilimleri Fakülteleri’nde akademik personel olarak (öğretim üyesi vb.) çalışan kadınlarda algılanan cam tavan sendromunun boyutlarından olan kraliçe arı sendromunun etkilerini ortaya koyma amacını taşımaktadır. Çalışma, Doç. Dr. Yavuz Yıldız tarafından yürütülmektedir ve kadınların çalışma hayatında, özellikle diğer kadınlara uyguladıkları sosyal baskının karşılıma çıkan kariyer fırsatlarını ne derecede etkilediği hakkındaki farkındalıklarının belirlenmesi hakkındaki gelişmelere ışık tutulacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, nitel araştırma yaklaşımı kullanılacak ve veri toplama araçlarından olan görüşme yöntemi kullanılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler kayıt altına alınarak korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.
- Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Manisa Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği bölümünden Doç. Dr. Yavuz Yıldız’a yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Elif Feza TEKYAZMAN

Adres : MCBÜ Spor Bilimleri Fakültesi

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

EK-3**Araştırma Sonucunda Oluşturulan Kod Listesi**

Temalar	Kodlar	Kodlanma Sayısı
Yöneticinin Olumlu Özellikleri	İletişim becerisine sahip	12
	Adaletli	15
	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
	İletişim sorunu olan	10
	Adaletsiz	6
	Sorumluluk alamayan ve tutarsız davranışlar sergileyen	3
	Ön yargılı	4
Liyakatsiz atamalar yapan ve deneyimsiz	2	
Kadınların Yöneticilik Yapması	Olumlu görüş	13
	Olumsuz görüş	7
	Eşit hak sahibi	5
	Vasıflı olmanın ve liyakatin önemi	5
Çalışma Kolaylığı	Kadınlarla çalışmak kolay	7
	Erkeklerle çalışmak kolay	8
	Cinsiyet ayrımında bulunmama	17

Temalar	Kodlar	Kodlanma Sayısı
Yöneticinin Cinsiyetinin Önemi	Önemli	6
	Önemsiz	23
Kurumda Birden Fazla Kadın Olması	Olumlu görüş	6
	Koşullu olumlu görüş	12
	Eşitlik	4
	Olumsuz görüş	6
Yöneticiyle İyi İlişkiler	Önemli	18
	Eşitlikçi	11
Yöneticiden Destek Görme	Olumlu (kadın)	7
	Olumlu (erkek)	6
	Olumlu (erkek + kadın)	7
	Olumsuz	5
	Nötr	4
Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Etmenler	Ataerkil yapı	6
	Bireysel engeller	4
	Toplumsal rol	7
	Siyaset	1
	Kültür ve aile yapısı	4
	Ön yargı	4
	Kadınların kırılğan olması	2
	İş yükü	2
	Kadınların dış ilişkilerinin zayıf olması	1

Temalar	Kodlar	Kodlanma Sayısı
Kraliçe Arı Sendromuna Neden Olan Etmenler	Kıskançlık	8
	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	Cam tavan sendromu yaşama	5
	Kraliçe arı sendromu yaşama	7
	Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu yaşama	9
	İkisini de yaşamama	8
Kadınların Yaşadıkları En Büyük Değişim	Anne olmak	9
	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	
Katılımcıların Diğer Kadınlara Destek Olması	Eşitlik	13
	Pozitif ayrımcılık	11
	Negatif ayrımcılık	5

EK-4

Tez Sırtı

**Elif Feza
TEKYAZMAN**

SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KRALIÇE ARI SENDROMU
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Spor Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi

2019