



Araştırma Makalesi (Research Article)

**KOVANIN İÇİNDEKİ SESSİZ REKABET: BEŞ YILDIZLI TERMAL OTELLERİN YİYECEK
İÇECEK DEPARTMANLARINDA KRALİÇE ARI SENDROMU (SILENT COMPETITION
INSIDE THE HIVE: QUEEN BEE SYNDROME IN FOOD AND BEVERAGE DEPARTMENTS OF
FIVE-STAR THERMAL HOTELS)**

Zeynep UTKAN ^{1*} (orcid.org/ 0000-0003-1377-7452)

Mustafa SANDIKCI ² (orcid.org/ 0000-0002-1437-2484)

¹ Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye

² Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye

Özet

Kraliçe Arı Sendromu (KAS), erkek normlarının baskın olduğu iş ortamlarında lider kadınların hemcinslerine mesafeli ve rekabetçi yaklaşarak cinsiyet ayrımcılığını pekiştirdiği bir olgudur. Bu çalışma, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otellerin yiyecek-içecek departmanlarında çalışan kadınların KAS algısını ve bunun sosyo-demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını incelemektedir. Nicel araştırma yöntemiyle 65 kadın çalışandan anket yoluyla veri toplanmış ve KAS ölçeği kullanılarak destek, yapı ve yeterlilik boyutları analiz edilmiştir. Bulgular, kadın çalışanların kadın yöneticilere yönelik algılarının yaş, önceki çalışma deneyimi ve işletmede birden fazla kadın yönetici bulunması gibi faktörlere bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Kadın yöneticilerle uzun süre çalışanlar, onları daha az destekleyici olarak değerlendirirken, yaş arttıkça rekabet algısının yükseldiği belirlenmiştir. Ayrıca, kadın yöneticilerin yeterlilik algısı görev pozisyonuna göre değişmekte; alt kademedeki çalışanlar daha olumlu, yönetici pozisyonuna yakın olanlar ise daha eleştirel yaklaşmaktadır. Çalışma hem turizm ve otelcilik hem de KAS literatürüne ilişkin teorik katkıyı zenginleştirerek üst düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri ve politika yapıcılar gibi uygulayıcılar için değerli bilgiler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kraliçe Arı Sendromu, Kadın Çalışanlar, Kadın Yöneticiler, Yiyecek İçecek Departmanı

Abstract

Queen Bee Syndrome (QBS) is a phenomenon where female leaders in male-dominated work environments reinforce gender discrimination by adopting a distant and competitive approach toward their female colleagues. This study examines perceptions of the QBS among women working in the food and beverage departments of five-star thermal hotels in Afyonkarahisar and how these perceptions vary according to socio-demographic variables. Data were collected through a survey from 65 female employees using a quantitative research method, and the support, structure, and competence dimensions were analyzed using the Queen Bee Syndrome scale. The findings indicate that female employees' perceptions of female managers vary significantly based on factors such as age, prior work experience, and the presence of multiple female managers within the organization. Those who have worked with female managers for a long time perceive them as less supportive, while it has been found that perceptions of competition increase with age. Additionally, perceptions of women's competence vary by job position; employees at lower levels are more positive, while those closer to managerial positions are more critical. The study enriches the theoretical contributions to both tourism and hospitality as well as QBS literature, providing valuable insights for practitioners such as senior managers, human resources managers, and policymakers.

Keywords: Queen Bee Syndrome, Female Employees, Female Managers, Food and Beverage Department

Giriş

“Bir kovanda yalnızca bir kraliçe arıya izin verilir”

Son elli yıldır bir cinsiyet stereotipi olarak devam eden Kraliçe Arı Sendromu (KAS), erkek normlu örgütlerde liderlik rolüne yükselen kadınların kendileri ile kıdemsiz kadınlar arasına mesafe koyarak, cinsiyet eşitsizliğini onayladıkları bir olgudur (Derks vd., 2016; Tchindebet vd., 2024). Kraliçe arı sendromu yaşayan kadınlar iş ortamında kendisinin söz sahibi olmasını ister ve diğer kadınlar onun için her zaman rakiptir. Bu durum kendi statüsünü koruma düşüncesi ile kadın astlarına daha eleştirel davrandığında ortaya çıkan davranışsal tepkiyi

* Sorumlu yazar: zeyneputkan@aku.edu.tr

DOI: 10.33083/joghat.2026.623

tanımlar. Bu olgu, son derece hiyerarşik ve cinsiyet ayrımcılığın baskın olduğu iş yeri ortamlarında başarıya ulaşan kadınların bu ortama meydan okumaktansa bu durumu sürdürme eğiliminde olmalarının ifadesidir (Goff vd., 2024; Staines vd., 1974; Kızıldağ, 2018). Derks vd. (2016), “Kraliçe arı iş yerinde kadınlar için dezavantajlı olan durumları sorgulamaktan ziyade bu durumu meşrulaştırmaya çalışan kadın liderlerdir” olarak ifade etmiştir. Erkeksi ortamlarda kariyer başarısı elde etmiş olsalar da kraliçe arılar diğer kadınların kariyer gelişimini desteklemeye isteksizdir. Bu fenomen yıllardır bilinse de kadınların yönetici pozisyonlarına getirilmesine artan vurgu, Kraliçe Arı Sendromunun akademik yayınlar, medya ve iş dünyasında daha sık tartışılmasına ve etkilerinin daha görünür hale gelmesine neden olmuştur. Özellikle kadın istihdamının yüksek ve hiyerarşik yapının belirgin olduğu emek yoğun sektörlerde bu durum daha keskin bir şekilde gözlemlenmektedir.

Turizm sektörü de bu bağlamda, toplumsal cinsiyet dinamiklerinin işleyişi üzerindeki etkilerinin belirginleştiği alanlardan biridir. Emek yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde, çalışanların davranışları ve tutumları yalnızca iş ortamını şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda hizmet kalitesine ve örgütsel verimliliğe doğrudan etki eder. Yiyecek-içecek departmanları gibi kadın çalışan oranının yüksek olduğu birimlerde hem örgütsel ilişkiler hem de müşteri memnuniyeti açısından yönetsel dinamiklerin daha derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, Kraliçe Arı Sendromunun otel işletmelerindeki etkisini analiz etmek, cinsiyet temelli liderlik algıları ve örgütsel yapıların işleyişi üzerine önemli bulgular sunabilir.

Literatürde Kraliçe Arı Sendromu; akademik kurumlar (Ellemers vd., 2004; Bagues, 2017; Neto, 2022; Korkmaz ve Yıldız, 2024), kamu sektörü (Apaydın vd., 2021; Kark vd., 2024), sağlık hizmetleri (Poyraz ve Kılıç, 2023; Goff vd., 2024) ve özel sektör yöneticileri (Derks vd., 2011; Drexler, 2013; Scheepers vd., 2018; Baykal ve Surucu, 2025) alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Turizm sektörüyle doğrudan ilgili çalışmalar az sayıdadır ve bunların çoğu, genel konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların liderlik algılarını değerlendirmekle sınırlı kalmaktadır (Ngan ve Litwin, 2019; Çelen ve Tuna, 2021; Ünal vd., 2022; Çelen ve Tuna, 2025). Bu çalışmanın özgün yönlerinden biri, KAS algısını departman düzeyinde özellikle de kadın istihdamının yoğun ve görev ayrımının keskin olduğu yiyecek-içecek departmanları özelinde ele almasıdır.

Bu çalışma, turizm ve konaklama literatüründeki çalışan kadınların, kadın yöneticilere yönelik algılarını KAS çerçevesinde departman bazında inceleyerek ampirik katkılar sunan ilk çalışmalardan biridir. Çalışmada cinsiyet temelli liderlik algılarının yaş, görev pozisyonu ve yönetici deneyimi gibi değişkenler bağlamında değerlendirilmesi, özellikle kadın yoğun ve hiyerarşik yapıya sahip yiyecek-içecek departmanında KAS'ın nasıl tezahür ettiğine dair çok boyutlu bir bakış açısı sağlamaktadır. Çalışma, kadın liderlerin iş birliğini ve destekleyici yönetim anlayışını artırmaya yönelik örgütsel politikaların geliştirilmesinin önemini vurgulamakta ve otel işletmelerinde cinsiyet temelli yönetim dinamiklerine dair yeni perspektifler sunmaktadır.

Çalışmanın sonucu, kadın liderlerin başarılı olmalarını etkileyen engellerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Çalışma, yöneticilerin etkiyi en aza indirmek için gerekli önlemleri almalarına ve iş arkadaşlarına karşı olumlu bir tutum geliştirmelerine ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamalarına yardımcı olacak uygun eğitimi vermelerine yardımcı olmak için faydalıdır. Bu bilgiler, işletmeler tarafından cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve işletmeler ile hükümet tarafından bu engellerin üstesinden gelmek için uygun ve etkili önlemler geliştirmek amacıyla kullanılabilir.

Kavramsal Çerçeve

Kraliçe Arı Sendromu olgusu 1973 yılında Toby Epstein Jayaratne, Graham Staines ve Carol Tavris'in Michigan Üniversitesinde yaptıkları araştırmalar ile ortaya çıkmış ve ardından kadın çalışanlar ile yapılan anket çalışması ile Psychology Today'de yayımlanarak literatüre kazandırılmıştır (Sahal ve Safri, 2016). Kraliçe arı sendromu gerçek hayattaki arı kolonisi ile benzeştirildiği için bu ismi almıştır. Bal arısı kolonilerinde bulunan yetişkin çiftleşmiş dişi arı, kolonide tek bir kraliçe arı olarak görülür ve kolonideki arıların çoğunun annesidir. Bu dişi kraliçe arı, diğer işçi arıları yönetmek ve kolonideki düzeni korumak zorundadır. İşçi arıların aksine, kraliçe arının iğnesini birden fazla kez kullanabilmesi onu baskın kılan en önemli özelliğidir. Bu benzetme, iş yerinde baskın bir kadının rekabeti bastırmasına dair net bir analogi sunmaktadır. İş hayatı da arı kovanına benzer, kraliçe arı olmak için savaşılan kadınlar bu durumun metaformudur (McDaniel, 2013; Yürüten, 2014; Nigaratay, 2015). Kadınların son yıllarda çalışma hayatında aktif rol almaya başlamasıyla iş hayatının dinamikleri değişim göstermeye başlamıştır. Kraliçe arı sendromu, kadın yöneticiler tarafından erkek tutumlarını benimseyerek, hemcinsleriyle olan rekabetini ortadan kaldırmaya çalışarak ve cinsiyet ayrımcılıklarını görmezden gelerek kadınlara karşı kullanılmasıdır (Derks vd., 2011). Kadın yöneticilerin, konumunu korumak ve sürdürebilmek adına hemcinslerine yakın olmak

istememesi, tek olma arzusu kraliçe arı sendromu olarak ifade edilmektedir (Ellemers vd., 2004). Kraliçe Arı Sendromu; otorite pozisyonundaki kadının, astları olan kadınlara daha eleştirel yaklaşmasıdır. Kadın yöneticinin kadın çalışanlara koyduğu engeller olarak tanımlanır (Staines vd., 1974). Üç temel özellik, bu fenomeni tanımlamaktadır: Hiyerarşik olarak en üst konumda bulunan kadınlar, kendilerini daha çok erkeksi özelliklerle özdeşleştirir; Kariyerlerinin başlangıç aşamasında olan veya daha alt konumlarda bulunan kadınlardan hem fiziksel hem de psikolojik olarak uzaklaşırlar; Cinsiyet temelli hiyerarşik yapının mevcut statükosunu meşrulaştırarak korunmasına katkıda bulunurlar (Derks vd., 2015, 2016; Faniko vd., 2016).

Kraliçe Arı Sendromu olgusu altında yatan toplumsal kategorizasyonla ilişkili bilişsel mekanizmalar Sosyal Kimlik Teorisi ve Tokenizm (Göstermelik Ödün verme) Teorisi kapsamında güçlendirilmiştir. Sosyal Kimlik Teorisi, kadın yöneticilerin, cinsiyetlerinden kaynaklanan dışlanmışlık hissini bastırmak için diğer kadın çalışanlardan uzak durmayı tercih ettiklerini savunmaktadır. Sosyal kimlik teorisi, insanların birey olarak değil, belirli sosyal sınıflara üye olduğu psikolojik bir olgudur. Erilliğin dişiliğe göre kimlik statüsü açısından daha büyük önem taşıdığı toplumlarda, cinsel kimliklerine aidiyetleri düşük olan kadınlar, kendi kimliklerini korumaya çalışmak yerine ait oldukları sosyal gruptan kendilerini izole edebilmekte ve diğer kadınlarla iş birliğinden kaçabilmektedirler. Başarıyı elde etmek ve sürdürmek için resmi liderlik pozisyonlarındaki bazı kadınlar, kimliklerine yönelik bir tehdit olduğuna inandıkları için, yöneticilik dışı rollerdeki kadınlardan uzaklaşmak için önlemler alırlar (Demirtaş, 2003; Cushman, 2019). Grangeiro (2024), sosyal kimlik tehdidini sendromun tetikleyicilerinden biri olarak göstermektedir. Kadınların daha az yetkin olarak algılandıkları ortamlarda, olumsuz toplumsal cinsiyet stereotipleriyle mücadele etmek için diğer kadınlardan uzaklaşarak erkek normlarına daha fazla uyum sağlayan davranışlar sergileyebileceklerini belirtmektedir.

Tokenizm (Göstermelik Ödün verme) Teorisi ise cinsiyet ayrımcılığını temel olarak belirlemiştir. Cinsiyetçi yaklaşımla bakılarak “erkek işi” olarak addedilen bazı meslek gruplarında (asker, polis, mühendis, pilot vs.) çok az sayıda kadın istihdam edilmesiyle, adeta bu işlerde ve iş yerlerinde eşit muamele yapılarak kadınlar da “çalıştırılıyormuş” gibi görüntü yaratmaktır. Tokenizm kuramı, grup içindeki bireylerin sayısal temsiliyetinin örgütsel süreçler üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Kanter (1977), işyerlerinde veya yönetim kademelerinde %15’in altında temsil edilen grupları "token" olarak tanımlarken, bu bireylerin kalıp yargılara dayalı muameleye maruz kaldığını ve yalnızca ait oldukları grubun temsilcisi olarak değerlendirildiklerini vurgulamıştır. Kuram, azınlık grupların sosyal izolasyon, performans baskısı ve rol asimilasyonu gibi zorluklarla karşılaştığını belirtmektedir (Demirel, 2019). Token kadın liderler, hâkim grupla daha iyi uyum sağlamak için genellikle daha baskın veya sert gibi geleneksel olarak erkeksi özellikler benimseyebilir ya da meslektaşlık ilişkilerinde, ağırlıklı olarak erkek meslektaşlarına destek veren bir tutum sergileyerek diğer kadınlardan uzaklaşabilir (Salles ve Choo, 2020).

Sosyal Kimlik Teorisi, kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden kaynaklanan dışlanmışlık hissini bastırmak için diğer kadın çalışanlardan uzak durmayı tercih edebileceğini öne sürmektedir. Özellikle erkek normlarının baskın olduğu sektörlerde, kadın yöneticiler kimliklerini koruma ve kabul edilme çabasıyla diğer kadın çalışanlarla mesafeli bir ilişki kurabilmektedirler. Benzer şekilde, Tokenizm Teorisi de azınlık konumundaki kadın çalışanların, erkek egemen iş ortamlarında kabul görmek için geleneksel olarak erkeksi liderlik özelliklerini benimseyebileceğini vurgulamaktadır. Bu teorik çerçeve, Kraliçe Arı Sendromunun temel dinamiklerini açıklamak açısından önemlidir. KAS, özellikle kadınların rekabet ortamında kimliklerini koruma çabaları ve erkek normlarına uyum sağlama süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Kadın astlar Kraliçe Arı Sendromuna maruz kaldıklarında, kendilerini kraliçe arılardan uzaklaştırmak isterler. Dahası, kraliçe arıların hoş olmayan ve destekleyici olmayan davranışlarıyla mücadele etmek için kolektif ve bilinçsiz bir mekanizma oluştururlar. Destekleyici olmayan kraliçe arılar yerine, kendilerini her cinsiyetten destekleyici liderler olarak gösterirler. Ayrıca, kendi kadın kimlikleriyle daha güçlü bir şekilde özdeşleşirler; bu da tutarsız kadınsılık sergileyen Kraliçe Arılarla yaşadıkları olumsuz karşılaşmaları telafi eder. İyi bir grup üyesi olma arzusu, kadın astların birbirlerine daha bağlı olmalarına ve kadınsı role daha güçlü bir bağlılık göstermelerine yol açabilir. Bir sosyal gruba psikolojik sahiplik duygusu, kadın astların o sosyal gruba bağlanmasına ve Kraliçe Arıdan uzaklaşmalarına ve kadın lider için sorun yaratmalarına neden olabilir (Kremer vd., 2019; Baykal, 2018).

KAS’a ilişkin çalışmalar yıllar içinde önemli ölçüde artmıştır; ancak, olguya genel bir bakış sunmak ve daha fazla ilerleme için önceki sonuçların konsolide edilmesine hala ihtiyaç vardır. Tablo 1’de, Kraliçe Arı Sendromuna ilişkin farklı disiplinlerde yayımlanmış çalışmaların yazar ve araştırma/bağlam bilgileri verilmiştir.

Tablo 1. Çalışmaların Yazar ve Araştırma/Bağlam Bilgileri

Makale No	Yazarlar (Yıl)	Araştırma Alanı / Bağlam
1	Ellemers vd. (2004)	Akademik Dünya (Hollanda, İtalya)
2	Derks vd. (2011)	Şirket Yönetimi (Hollanda)
3	Drexler (2013)	Çeşitli Sektörler (ABD)
4	Vachon (2014)	İş Dünyası ve Hukuk
5	Maříková (2016)	Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği (Çekya)
6	Bagues vd. (2017)	Akademik Değerlendirme (İtalya, İspanya)
7	Baykal (2018)	Teorik Çalışma (Türkiye)
8	Sobczak (2018)	Toplumsal Cinsiyet ve Liderlik (Çeşitli Ülkeler)
9	Sterk vd. (2018)	Akademik Dünya (Belçika)
10	Scheepers, vd. (2018)	Üst Düzey Yönetim (Güney Afrika)
11	Ngan ve Litwin (2019)	Konaklama Sektörü (Makao)
12	Kim ve Kang (2020)	İş Dünyası (Güney Kore)
13	Apaydın vd. (2021)	Eğitim Sektörü (Türkiye)
14	Çelen ve Tuna (2021)	Konaklama Sektörü (Türkiye)
15	Mufti vd. (2021)	Bankacılık Sektörü (Pakistan)
16	Cibibin ve Leo (2022)	Spor Federasyonları (İtalya)
17	Ünal vd. (2022)	Turizm Sektörü (Türkiye)
18	Neto vd. (2022)	Yüksek Öğretim Kurumları (Brezilya)
19	Poyraz ve Kılıç (2023)	Sağlık Sektörü (Türkiye)
20	Amornkitvikai ve Fosfirul (2024)	Üretim Sektörü (Güneydoğu Asya)
21	Babafemi (2024)	Finans Sektörü (Birleşik Krallık)
22	Goff vd. (2024)	Tıp Alanı (ABD)
23	Korkmaz ve Yıldız (2024)	Akademik Dünya (Türkiye)
24	Mansoor ve Malik (2024)	Akademik Liderlik (Pakistan)

25	Tchindebet vd. (2024)	Yükseköğrenim Kurumları (Farklı Ülkeler)
26	Kark vd. (2024)	Akademi ve Siyaset (İsveç, Norveç)
27	Grangeiro vd. (2024)	Sosyal Kimlik Teorisi (Brezilya)
28	Esnard ve Grangeiro (2025)	Akademik Dünya (Fransa Brezilya)
29	Bosak vd. (2025)	Malta-ABD kamu çalışanlar
30	Baykal ve Surucu (2025)	Hizmet Sektörü (Türkiye)
31	Gomes vd. (2025)	Siyaset alanı (Brezilya)
32	Atalay ve Özyücel (2025)	Kadın kooperatifleri (Türkiye)
33	Çelen ve Tuna (2025)	Konaklama Sektörü (Türkiye)
34	Kalikaki vd. (2026)	Kamu ve Özel Sektör

Tablo 2. Çalışmaların Metodoloji ve Bulgularına İlişkin Bilgiler

Makale No	Metodoloji	Kraliçe Arı Sendromuna İlişkin Bulgular
1	Üniversite öğretim görevlileri, doktora öğrencileri ile anket	Kadın öğretim üyelerinin diğer kadınları dışlayarak kariyer başarıları elde eden ve aynı zamanda kendi kariyer bağlılıklarını ve eril niteliklerini vurguladıkları tespit edilmiştir
2	94 kadın yöneticiyle görüşme	Kadınlar üst düzey mevkilere çıkarken ayrımcılık yaşadıkça KAS eğilimleri artığı tespit edilmiştir.
3	1000 kadın ile anket	Kadın çalışanların %95'i kariyerleri boyunca başka bir kadın tarafından ayrımcılığa uğradığını veya küçümsendiğini ortaya konulmuştur.
4	Sandberg ve diğerlerinin perspektiflerini temel alan teorik inceleme ve deneme formatında çalışma	Kadınların kariyer ilerlemesiyle ilgili iki farklı metaforu (Kraliçe Arı Sendromu ve Taç Sendromu) karşılaştırarak, kadınların başarı ve ödüllendirilme beklentilerini analiz etmektedir.
5	Teorik analiz	Kadın yöneticiler, belirgin toplumsal cinsiyet eşitsizliği içeren iş ortamlarında kadınların yönetici pozisyonuna geldiklerinde, diğer kadınlara karşı daha rekabetçi davranmaya teşvik ederek kadınları kendi pozisyonlarını korumaya yönlendi tespit edilmiştir.
6	100.000 başvuru verisi analizi	Kadın değerlendiriciler, kadın sayısının artırılmasının, kadın adaylara karşı önemli ölçüde daha fazla kayırmacılık göstermediğini ortaya konulmuştur.
7	Teorik analiz	KAS, ataerkil toplum yapısının kadın zihninde yarattığı algı kaymasıdır.
8	Teorik analiz	Kadınların toplumsal cinsiyet stereotiplerinden kaçınmak için daha agresif davranabildiği belirtilmiştir.

9	171 kadın psikoloji öğrencisiyle anket	Kraliçe Arı davranışının sosyal kimlik teorisi bağlamında "kendini gruptan uzaklaştırma" stratejisiyle ilişkili olduğudur.
10	29 erkek, 15 kadın yöneticiyle görüşme	Kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde Kraliçe Arı Sendromunun sadece cinsiyetle değil, ırksal dinamiklerle de bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır.
11	600 kadın çalışanla anket	Kadın yöneticilerin KAS davranışları, kadın çalışanların takdir edilmesini azaltmaktadır.
12	Toplamda 7 yıl boyunca 2272 kadın yöneticinin verileri analiz edilmiştir.	Kadın yöneticilerin kadın asıllarına karşı tutumlarının rekabetçi olduğu ancak mentorluk programlarıyla bu etkinin azaltılabileceği tespit edilmiştir.
13	377 kadın öğretmenle anket	Kadın öğretmenler dayanışmadan uzak olup KAS ve cam tavan arasında ilişki bulunmaktadır.
14	134 kadın çalışanla anket	Kadın yöneticilerin kadın çalışanları engellediği ve erkek yöneticileri daha başarılı buldukları görülmüştür.
15	Çalışan kadınlarla anket	Kadınların birbirlerini destekleyerek daha iyi istihdam fırsatları yakaladıkları tespit edilmiştir.
16	516 çevrimiçi anket	40-49 yaş grubundaki antrenörlerin kendilerine kadınsı sıfatlardan daha çok erkeksi sıfatlar yükledikleri ve genel olarak Kraliçe Arı Sendromunun varlığını görülmektedir.
17	244 kadın çalışanla anket	Kadın çalışanlar üzerinde KAS ve cam tavan etkileri belirlenmiştir.
18	Yükseköğretim Kurumlarında çalışan 495 kadın ile anket	Brezilya Yüksek Öğretim Kurumlarında liderlik pozisyonlarında bulunan kadınların kraliçe arı özelliklerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
19	Kadın sağlık çalışanlarıyla anket	KAS, kadınların liderlik algısını olumsuz etkilemektedir.
20	3471 üretici verisi analizi	Güneydoğu Asya'da KAS bulunmamış, kadın işgücü katılımı teşvik edilmiştir.
21	14 kadın liderle görüşme	Kadın liderler kendilerini KAS olarak görmemekte, ancak zaman zaman bu özellikleri sergilemektedir.
22	716 cerrah ile anket	Kadın cerrahlar, kadın öğrencileri erkeklere kıyasla daha eleştirel değerlendirmektedir.
23	29 kadın akademisyenle görüşme	Kadın akademisyenler cam tavan sendromu yaşamakta ve kadın yöneticilerden KAS'a maruz kalmaktadır.
24	55 üniversitede anket ve grup tartışmaları	Kadın liderlerin destek davranışları tutarsız olup, hiyerarşileri sürdürmektedir.
25	24 kadın liderle görüşme	Kadınlar arasında profesyonel destek ilişkileri tespit edilmiştir.
26	Kavramsal analiz	Eşitlikçi ülkelerde bile KAS rekabetçi alanlarda görülmektedir.
27	Teorik analiz	Kadınlar, olumsuz stereotiplere karşı koymak için erkek normlarına daha fazla uyum sağlayabilmektedir.

28	73 Fransız ve 88 Brezilyalı kadın nicel karşılaştırmalı araştırma	Brezilya’da toplumsal cinsiyet stereotiplerinin, Fransa’da ise meritokrasi ideolojisinin Kraliçe Arı Fenomeniyle ilişkili tutumları beslediğini ortaya koymaktadır.
29	314 kadın kamu çalışanıyla alan araştırması ve ABD’de 347 kadın çalışanla deneysel araştırma.	Kadın yöneticilerin, kadın çalışanlara kıyasla, kendilerini alt düzey kadın çalışanlardan daha “eril” özelliklerle ayırarak daha güçlü bir kendini gruptan uzaklaştırma eğilimi gösterdikleri; ancak alt düzey kadınların bakış açısını benimsemenin bu uzaklaştırıcı eğilimi azalttığı tespit edilmiştir.
30	9 kadın profesyonelle yarı yapılandırılmış görüşme	Kadın astların kadın yöneticilere karşı bilinçdışı önyargılar geliştirebildiği tespit edilmiştir.
31	40 yarı yapılandırılmış görüşme	Katılımcıların kadın meslektaşlarına yönelik olumlu algılar geliştirdiği, kadınların siyasette varlığını destekleyen davranışlar sergilediği ve grup kimliği ile kolektif eylem potansiyelinin kadınlar arası dayanışmayı güçlendirdiği ortaya konulmuştur.
32	229 kadın kooperatif üyesiyle anket	KAS algısı ile yapı, destek ve yeterlilik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yalnızca yaşın KAS algısı üzerinde anlamlı farklılık yarattığı; medeni durum, eğitim düzeyi, kooperatifteki görev ve çalışma süresinin anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.
33	475 kadın ile anket	Kadın çalışanların algıladığı Kraliçe Arı Sendromunun örgütsel bağlılık ve örgütsel verimliliği olumsuz etkilediği; kadın yöneticilere yönelik olumsuz algıların yüksek olduğu tespit edilmiştir.
34	131 kadın deneysel araştırma	Kraliçe Arı Fenomeninin üç boyutunun da kadın çalışanların gözünde kadın yöneticinin etkili liderlik algısını negatif ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde azalttığı tespit edilmiştir.

Tablo 1 ve 2 değerlendirildiğinde, yıllar içinde kaydedilen ilerlemeye rağmen, olguya ilişkin kanıtların, bağlamların ve eleştirilerin KAS literatüründe giderek artan bir ihtiyacı vurgulamaktadır. KAS literatürünün özellikle akademi ve yükseköğretim bağlamında yoğunlaştığı (Ellemers vd., 2004; Bagues vd., 2017; Neto vd., 2022; Mansoor ve Malik, 2024) görülmektedir. Bulguların büyük bölümü, üst konumdaki kadınların alt düzeydeki kadınlardan uzaklaşma, kadın astlara daha sınırlı destek sunma, daha eleştirel ya da rekabetçi tutum sergileme ve kimi durumlarda daha “eril” özellikleri öne çıkarma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Derks vd., 2011; Sterk vd., 2018; Ngan ve Litwin, 2019; Çelen ve Tuna, 2021; Goff vd., 2024; Bosak vd., 2025). Bununla birlikte, bazı çalışmalar kadınlar arası dayanışma, destekleyici ilişkiler veya KAS’ın bağlama göre zayıfladığını da ortaya koymaktadır (Mufti vd., 2021; Tchindebet vd., 2024; Gomes vd., 2025).

KAS olgusu üzerine yapılan nicel çalışmaların baskınlığı görülmektedir; bu da nitel araştırmaların uygulanması ihtiyacını vurgulamaktadır; bu durum nicel çalışmaların yerini almak için değil, onları tamamlamak için çalışma alanının gerekliliğini vurgulamaktadır. Coğrafi dağılım açısından değerlendirildiğinde, Kraliçe Arı Sendromu literatürünün farklı ülkelere yayıldığı görülmekle birlikte, çalışmaların belirli bağlamlarda yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Özellikle Türkiye’nin ülke olarak en fazla çalışmanın yapıldığı bağlamlardan biri olduğu, Avrupa’nın ise en geniş temsil edilen bölgeyi oluşturduğu görülmektedir. Buna karşılık Afrika ve Asya’daki çalışmalar daha sınırlıdır. Bu dağılım, Kraliçe Arı Sendromunun yalnızca belirli kültürle özgü bir olgu olmadığını; hem toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin daha görünür olduğu toplumlarda hem de görece eşitlikçi ülkelerde ortaya çıkabildiğini göstermektedir. Ancak mevcut literatürde çok ülkeli karşılaştırmalı çalışmaların sınırlı olması, olgunun kültürel bağlam, örgütsel yapı ve toplumsal cinsiyet rejimiyle ilişkisini açıklamada önemli bir boşluk bırakmaktadır.

Son olarak KAS literatüründe yeni çalışma bağlamlarının araştırılması gerekiyor. Bununla birlikte, bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik gibi prestijli alanlar, ağırlıklı olarak erkek egemenliğinde kalmakta ve KAS prizması altında araştırmalardan yoksundur. Tarım ve madencilik gibi sektörler, siyasi ve askeri kariyerler de, erkek egemen alanların kadınlar arasındaki ilişkileri nasıl etkilediğini sorgulayan araştırmalarda bu olgu üzerine yapılan çalışmaların nesnesi olabilir. Sonuç olarak, bu olguyu yeni meslek alanlarında tartışmaya teşvik eden, varlığının ve altta yatan davranışların ötesinde, sosyokültürel faktörleri ve güç ilişkilerini, ayrıca iş ortamında kurulan bağların bilişsel ve öznel süreçlerini araştıran araştırmalara ihtiyaç vardır.

Kraliçe Arı Sendromu (KAS), kadın yöneticilerin hemcinslerine karşı sergilediği tutumları tanımlayan ve örgütsel dinamikler üzerinde önemli etkileri olan bir kavramdır. Kadın yöneticilere yönelik algılar, KAS'ın destek, yapı ve yeterlilik olmak üzere üç temel boyutu çerçevesinde şekillenmektedir. Destek boyutu, kadın yöneticilerin kadın çalışanlara yönelik tutumlarını belirlerken; yapı boyutu, liderlik ve karar alma süreçlerindeki yaklaşımlarını ifade etmektedir. Yeterlilik boyutu ise kadın yöneticilerin mesleki beceri ve liderlik yetkinliklerine dair algıları kapsamaktadır (Çelen ve Tuna, 2021; Ünal vd., 2022). Literatür, kadın çalışanların KAS algılarının sosyo-demografik (yaş, mesleki deneyim, eğitim seviyesi ve çalışma süresi) gibi değişkenlere bağlı olarak farklılaşabileceği göstermektedir (Sterk vd., 2018; Derks vd., 2011; Kim ve Kang, 2020; Ellemers vd., 2004). Bu bağlamda, çalışmamızda KAS'ın farklı boyutlarını ve kadın çalışanların algılarında sosyo-demografik değişkenlerin etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1. Katılımcıların Kadın Yöneticilerin Destek Boyutu Algıları Sosyo-demografik Değişkenlere Bağlı Olarak İstatistiksel Açıdan Anlamalı Düzeyde Farklılaşmaktadır.

H2. Katılımcıların Kadın Yöneticilerin Yapı Boyutu Algıları Sosyo-demografik Değişkenlere Bağlı Olarak İstatistiksel Açıdan Anlamalı Düzeyde Farklılaşmaktadır.

H3. Katılımcıların Kadın Yöneticilerin Yeterlilik Boyutu Algıları Sosyo-demografik Değişkenlere Bağlı Olarak İstatistiksel Açıdan Anlamalı Düzeyde Farklılaşmaktadır.

H4. Katılımcıların Kraliçe Arı Sendromu Algıları Sosyo-demografik Değişkenlere Bağlı Olarak İstatistiksel Açıdan Anlamalı Düzeyde Farklılaşmaktadır.

Yöntem

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde anket tekniğine başvurulmuş ve katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada, Çelen ve Tuna (2021) tarafından geliştirilen “Kraliçe Arı Sendromu (KAS)” ölçeği kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sosyo-demografik sorular, ikinci bölümde ise Kraliçe Arı Sendromu (KAS) Ölçeği yer almaktadır. KAS ölçeği, 5’li Likert tipi ile oluşturulmuş 27 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararları 18.06.2025 tarihli 2025/254 sayılı toplantıda incelenmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur. Araştırma kapsamında yer alan katılımcılar araştırma süreci ve amacı hakkında bilgilendirilmiş onamları alınmıştır. Katılım gönüllülüğü esasına dayandırılıp katılımcı hakları ve kişisel verilerin korunmasına ilişkin tüm etik ilkelere titizlikle uyulmuştur.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren turizm işletmesi belgeli 8 adet beş yıldızlı otelin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan kadın çalışanlar (N=118) oluşturmaktadır. İlgili oteller ziyaret edilmiş, insan kaynakları sorumlularından alınan bilgiye göre toplam 118 kadın çalışanın bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın evreni erişilebilir nitelikte olmasına rağmen, zaman, kaynak ve gönüllü katılım esasları göz önünde bulundurulduğunda uygunluk (elverişlilik) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Kılıç, 2013). Veri toplama sürecinde 118 çalışana çevrimiçi anket formu ulaştırılmıştır. Geri dönen 85 anketin 20’si eksik veya hatalı doldurulduğu için değerlendirme dışı bırakılmış, 65 geçerli anket analiz edilmiştir. Katılımcı sayısının düşüklüğü araştırmamızın bir sınırlılığı olarak kabul edilmektedir.

Veri Analizi

Araştırmada kullanılan 5’li likert tipi KAS Ölçeğinin geçerlilik güvenirliği Cronbach Alpha değeri ile test edilmiştir. Ölçeklerin Tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmış, Frekans tabloları ve Normallik testleri uygulanarak veri setinin niteliği araştırılmış, katılımcıların algılarının genel durumu betimlenmiştir. Oluşturulan Sosyo demografik özellik gruplarına göre ölçeklerdeki algılar, ikili gruplar için Bağımsız

Örneklem t-Testi, üç veya daha fazla gruplarda Tek Yönlü Anova Testi ile sınanmıştır. Post Hoc Testi ile bağımsız gruplar arasında anlamlılık araştırılmıştır. Ölçekler ve maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri için Pearson Correlation Analizi kullanılmıştır. Analizler SPSS 22 istatistik veri programında analize tabi tutulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bu araştırmada kullanılan Kraliçe Arı Sendromu (KAS) ölçeği, Çelen ve Tuna (2021) tarafından geliştirilmiş olup ölçek geliştirme sürecinde yapı geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmalarında, öncelikle AFA ile gizil yapının ortaya konulması, ardından mümkünse farklı bir veri seti üzerinde DFA ile bu yapının doğrulanması önerilmektedir (Brown, 2006; Schumacker ve Lomax, 2010). Bu çalışmada kullanılan ölçek aynı kültürel bağlamda geliştirilmiş, herhangi bir madde ekleme, çıkarma ya da uyarılama yapılmadan kullanılmıştır. Bu nedenle mevcut araştırmada yapı geçerliği yeniden DFA ile sınanmamış; bunun yerine ölçeğin bu örneklemdeki iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayısı üzerinden değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, farklı bir örneklemde yeniden DFA yapılmamış olması çalışmanın metodolojik bir sınırlılığı olarak dikkate alınmalıdır.

Bu bağlamda, ölçeğin güvenirliğini değerlendirmede en yaygın kullanılan göstergelerden biri olan Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan Kraliçe Arı Sendromu Ölçeğinin güvenirliğini belirlemek için güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu bağlamda ölçeklerin güvenirliği tespit etmek için Alfa katsayısına (Cronbach Alpha) bakılması en tercih edilen yöntemdir. Cronbach Alfa değeri, ölçeği oluşturan ifadelerin homojen bir yapı için bütünlük gösterip göstermediğini belirtir ve 0 ile 1 arasında değer alır. Yaygın kabul edilen yaklaşıma göre Cronbach'ın alfa (α) katsayısı için sınıflama şu şekildedir (George ve Mallery, 2003, s.214).

Tablo 3. Cronbach Alfa (α) Katsayısı Yorumu

Cronbach alfa (α) katsayısı	Yorum
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,7 \leq \alpha < 0,9$	İyi
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Kabul edilebilir
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Zayıf
$\alpha < 0,5$	Kabul edilemez

Araştırmada KAS Ölçeğinin güvenirlik analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. KAS Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı

Ölçek	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
KAS Ölçeği	0,881	27

Cronbach Alpha 0,881 olarak hesaplanmış ve iyi olarak yorumlanmıştır (Hair vd., 1998; Knapp, 1991). Çelen, O. ve Tuna, M. tarafından yapılan çalışmada Faktör analizi öncesi alfa katsayısı 0,941 olarak hesaplanmıştır (Çelen ve Tuna, 2021). DESB Ölçeğinde alfa katsayısı 0,733, YAPB Ölçeğinde 0,715 ve YETB Ölçeğinde 0,759 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışmada elde edilen güvenirlik katsayılarının iyi derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Bulgular

Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

65 katılımcıya ait sosyo-demografik özelliklerle ilgili bilgiler aşağıdaki Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Değişken	Grup	f (N=65)	%
Yaş	25 yaş ve altı	38	58.5
	26-40 yaş arası	20	30.8
	41 yaş ve üstü	7	10.7
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	4	6.2
	Lise	20	30.8
	Ön Lisans	11	16.9
	Lisans	29	44.6

	Lisansüstü	1	1.5
Görev Pozisyonu	Aşçı	14	21.5
	Aşçıbaşı	4	6.2
	Garson	14	21.5
	Kısım Şefi	5	7.7
	Komi	14	21.5
	Stajyer	5	7.7
	Şef Garson	5	7.7
	Diğer Yöneticiler	4	6.2
Gelir Düzeyi (TL)	17.000 TL ve altı	19	29.2
	17.001–30.000 TL	35	53.8
	30.001–50.000 TL	7	10.8
	50.001 TL ve üstü	4	6.2
Çalışma Süresi	0–5 yıl	49	75.4
	6–10 yıl	9	13.8
	11–15 yıl	4	6.2
	16 yıl ve üstü	3	4.6

Katılımcıların sosyo-demografik profiline bakıldığında, örneklemin büyük ölçüde genç, eğitim düzeyi görece yüksek ve kısa süredir sektörde çalışan kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlası 25 yaş ve altı olup, bu durum genç çalışanların sektörel algılarını yansıtmaları açısından önemlidir. Eğitim düzeyinde ise lisans mezunlarının çoğunlukta olması, yükseköğrenim gören kadınların yiyecek-içecek departmanlarında aktif olarak görev aldığını göstermektedir. Görev dağılımı incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun aşçı, garson ve komi gibi temel pozisyonlarda çalıştığı, bu yönüyle örneklemin departmanın genel yapısını temsil ettiği söylenebilir. Gelir düzeyinde ise en yoğun grup 17.001–30.000 TL aralığındadır. Ayrıca çalışanların büyük çoğunluğu 0–5 yıl arasında bir deneyime sahiptir; bu da sektöre yeni giren kadın çalışanların ağırlığını göstermektedir. Bu özellikler, araştırma kapsamında elde edilen bulguların genç, görece eğitilmiş ve sektörde yeni olan kadın çalışanların bakış açısını yansıttığını ortaya koymaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Kadın Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışma Deneyimlerini ve Kadın Yönetici Sayısının Artmasına Desteklerini Ölçen Maddelere Yanıtlarının Analizi

Madde İfadesi	Evet		Hayır		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Şu an bir kadın yöneticiye bağlı olarak çalışıyor musunuz?	25	38,5%	40	61,5%	65	100,0%
Bir kadın yöneticiye bağlı olarak çalıştınız mı?	44	67,7%	21	32,3%	65	100,0%
İşletmenizden birden fazla kadın yönetici olmasını destekler misiniz?	48	73,8%	17	26,2%	65	100,0%

Tablo 6’da görüldüğü üzere “Şu an Kadın Yöneticilere bağlı olarak çalışmakta” olan katılımcıların oranı %38,5 iken, “Kadın Yönetici ile çalışma deneyimi” olanların oranı %67,7 dir. Katılımcıların “İşletmenizden birden fazla kadın yönetici olmasını destekler misiniz?” sorusunu %73,8 oranla “Evet” diye yanıtlamaları Kadın Yönetici algılarının oldukça pozitif olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, kadın yöneticilere yönelik kategorik bir mesafeden ziyade, kadınların yönetimde daha görünür olmasına destek veren bir eğilime işaret etmektedir. Bununla birlikte, bu destek tek başına çalışma yaşamındaki tüm cinsiyet temelli engellerin ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir; dolayısıyla sonuç, kadın liderliğinin ilkesel olarak kabul gördüğünü, ancak bu kabulün örgütsel deneyimlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Kraliçe Arı Sendromu (KAS) Ölçeği ve Boyutlarına Ait Analizler

Tablo 7. KAS Ölçeği ve Alt Boyutlarında Kadın Katılımcıların Değerlendirmelerinin Ortalamaları

Maddeler	En az	En fazla	Ortalama	S. Sapma
DESB1	1,0	5,0	2,954	1,4941
DESB2	1,0	5,0	3,754	1,4035
DESB3	1,0	5,0	3,169	1,7191
DESB4	1,0	5,0	3,462	1,4586
DESB5	1,0	5,0	3,369	1,4745

DESB6	1,0	5,0	3,677	1,3931
DESB7	1,0	5,0	3,446	1,3697
DESB8	1,0	5,0	3,37	1,453
DESB9	1,0	5,0	2,738	1,4062
DESTEK BOYUTU ORT.	1,0	5,0	3,327	0,82165
YAPIB1	1,0	5,0	4,062	1,2609
YAPIB2	1,0	5,0	2,892	1,3933
YAPIB3	1,0	5,0	3,446	1,5414
YAPIB4	1,0	5,0	3,000	1,4790
YAPIB5	1,0	5,0	3,492	1,5922
YAPIB6	1,0	5,0	3,862	1,3332
YAPIB7	1,0	5,0	3,246	1,5107
YAPIB8	1,0	5,0	2,815	1,4240
YAPI BOYUTU ORT.	1,0	5,0	3,352	,97049
YETERB1	1,0	5,0	3,877	1,2563
YETERB2	1,0	5,0	3,092	1,5178
YETERB3	1,0	5,0	3,969	1,3459
YETERB4	1,0	5,0	3,938	1,3214
YETERB5	1,0	5,0	2,985	1,4630
YETERB6	1,0	5,0	3,677	1,3819
YETERB7	1,0	5,0	3,877	1,2931
YETERB8	1,0	5,0	3,492	1,4045
YETERB9	1,0	5,0	3,585	1,4884
YETERB10	1,0	5,0	3,200	1,6125
YETERLİLİK BOYUTU ORT.	1,0	5,0	3,569	,65715
KAS ÖLÇEĞİ TÜRÜ ORT.	1,0	5,0	3,424	0,71254

Tablo 7’de kadın katılımcıların “katılıyorum” düzeyine yakın olarak onayladıkları maddeler koyu olarak belirtilmiştir. Ölçeklerde kadın katılımcıların katılıyorum düzeyinde onayladıkları maddelerin Çelen ve Tuna tarafından yapılan çalışmada da Kadın çalışanlar tarafından katılıyorum düzeyinde onaylandığı belirlenmiştir (Çelen, O. ve Tuna, M., 2021). Bu veriler bütünsel olarak incelendiğinde Kadın çalışanların Kadın yöneticilerin yeterliliklerinin tam olduğunu onayladıkları, işyerinde kadın yöneticileri desteklemek istediklerini, onların estetik algıları ile işyerini güzelleştirdikleri, kadın yöneticilerin düşüncelerini açıkça dile getirmelerinin bir artı olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Ancak kadın yöneticilerin birden fazla olduğu bölümlerde yarış olabileceğini düşündükleri de belirlenmiştir. Kadın katılımcılar destek boyutunda kadın yöneticileri desteklemek istediklerini ve birden fazla kadın yöneticinin olduğu bölümlerde yarış ortamı oluşabileceğini belirtmişlerdir. Yapı boyutunda, kadın yöneticilerin estetik algılarının olduğunu ve düşüncelerini açıkça dile getirdiklerini onaylamışlardır. Yeterlilik boyutunda, kadın yöneticilerin işlerinde ehil, planlı, otoriter ve sorun çözmede yeterli olduklarını kabul etmişlerdir. Çalışma genelinde, kadın yöneticilerin desteklenmesi gerektiği düşünülürken, rekabet ortamı yaratabilecekleri de vurgulanmıştır.

KAS Ölçeği ve Alt Boyutlarında Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Yapılan Analizler

Ölçeklerde kadın çalışanların oluşturduğu sosyo-demografik gruplara göre ortalama puanlar üzerinde yapılan analizlerde ikili gruplarda Bağımsız Örneklem t- Testi, üç veya daha fazla gruplarda Tek Yönlü Anova testi ile analizler yapılmıştır. Analizlerde oluşturulan bağımsız gruplar arasındaki anlamlı farklılıkları bulmak için Post-Hoc testleri uygulanmıştır.

Tablo 8. Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler

	Katılım	En az	En Fazla	Ölçek Ort.	Std. Sapma	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)		
	Sayı	Sayı	Sayı	Sayı	Sayı	Sayı	Std. Hata	Sayı	Std. Hata
BOYUTLAR									
DESB-P ORT.	65	1,78	4,67	3,3265	,82165	-,311	,297	-1,045	,586
YAPB-P ORT.	65	1,00	5,00	3,3519	,97049	-,169	,297	-,811	,586
YETB-P ORT.	65	2,30	5,00	3,5692	,65715	-,076	,297	-,944	,586
KAS-P ORT.	65	1,96	4,56	3,4239	,71254	-,094	,297	-,985	,586

Tablo 8’de görüldüğü üzere kadın katılımcılar YAPI boyutunda ölçek ortalaması olarak en az 1, en fazla 5 puan kullanmıştır. Bu ölçekte maddelerde kullanılan puan ortalaması diğer maddelerden farklı olarak 1-5 Aralığında dağılmış, standart sapma değeri diğer ölçeklerden nispeten büyük olmuştur. Bu veri Kadın çalışanların Kadın Yöneticilerin yapısı konusunda algı farklılıklarının diğer boyutlara göre fazla olduğunu göstermektedir. Verilerin dağılımın normalliğini göstermek üzere çarpıklık ve basıklık katsayıları ile ilgili olarak literatürde sınır değerlere yer verilmiştir. Buna göre eğer dağılım normal ise çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile 1 aralığında olması gerektiği; eğer çarpıklık katsayısı -1 ile 1 aralığında ise basıklık katsayısının -2 ile 2 aralığında, eğer basıklık katsayısı -1 ile 1 aralığında ise çarpıklık katsayısının -2 ile 2 aralığında olabileceği belirtilmektedir (George ve Mallery, 2001; Leech vd., 2005). Bu bağlamda tablodaki normallik testi sonuçlarına bakıldığında Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin literatürde verilen sınırlara uygun olduğu, verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle uygulanacak analizlerde parametrik testlerin kullanılması uygun bulunmuştur (Büyüköztürk vd., 2018; George ve Mallery, 2001; Leech vd., 2005).

KAS Ölçeği ve Boyutlarında Yaş Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Yaş değişkenine göre uygulanan Tek Yönlü Anova Testi sonuçlarına göre Kadın çalışanların DESB-P, YAPB-P ve KAS-P ortalamalarında anlamlılık katsayısı olan p değerleri $p < 0,05$ olarak bulunmuş, bunun sonucunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. YETERLİLİK boyutunda ise kadın katılımcılar arasında anlamlılık katsayısı $p > 0,05$ bulunmuş, Kadın çalışanların yaş farkının Kadın yöneticilerin yeterliliği konusundaki yargıları ve algıları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı, bu konuda benzer algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır. DESB-P, YAPB-P ve KAS-P ile ilgili analizler tablodadır:

Tablo 9. KAS Ölçeği ve Boyutları Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Anova Sonuçları

					95% Güven Aralığı		
Boyutlar/ Yaş grupları	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt sınır	Üst sınır	
DESB-P Ort.	25 yaş ve altı	38	3,2807	,86982	,14110	2,9948	3,5666
	26-40 yaş arası	20	3,6222	,62585	,13994	3,3293	3,9151
	41yaş ve üstü	7	2,7302	,75865	,28674	2,0285	3,4318
	Toplam	65	3,3265	,82165	,10191	3,1229	3,5301
YAPB-P Ort.	25 yaş ve altı	38	3,4474	,95976	,15569	3,1319	3,7628
	26-40 yaş arası	20	3,6000	,85609	,19143	3,1993	4,0007
	41yaş ve üstü	7	2,1250	,16137	,06099	1,9758	2,2742
	Toplam	65	3,3519	,97049	,12037	3,1114	3,5924
KAS-P Ort.	25 yaş ve altı	38	3,4376	,75275	,12211	3,1902	3,6850
	26-40 yaş arası	20	3,6167	,60766	,13588	3,3320	3,9011
	41yaş ve üstü	7	2,7989	,41401	,15648	2,4160	3,1818
	Toplam	65	3,4239	,71254	,08838	3,2474	3,6005

Tablo 9’da görüldüğü üzere 26-40 yaş aralığındaki kadın çalışanlar Destek Boyutunda 3,6222 puan ile diğer yaş gruplarından oldukça yüksek ortalama puan kullanmışlardır. Uygulanan Post-Hoc testinde 26-40 yaş arası kadınlar ile 41 yaş ve üstü kadınlar arasında anlamlılık katsayısı $0,013 < 0,05$ olduğundan bu iki grubun kadın yöneticileri destekleme düzeylerinin anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Yapı Boyutu ölçeğinde anlamlılık katsayısı $p = 0,001$ Kraliçe Arı Sendromu (KAS) ölçeğinin tümünde yaş gruplarına göre uygulanan analizde anlamlılık katsayısı $p = 0,030$ bulunmuştur. Yaş arttıkça kadın yöneticilere yönelik algı olumsuzlaşmaktadır. 26-40 yaş grubu, destek, yapı ve KAS boyutlarında en yüksek puanları verirken, 41 yaş ve üzeri grup en düşük puanları kullanmıştır. İki grup arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş ($p < 0,05$), bu da yaşın KAS algısını etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Kraliçe Arı Sendromu (KAS) ölçeğinin tümünde yaş gruplarına göre uygulanan analizde anlamlılık katsayısı $p = 0,030$ bulunmuştur.

Destek boyutunda Yaş Grupları değişkeninin Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,099$ olarak bulunmuştur. η^2 için 0,01 küçük, 0,06 orta, 0,14 geniş kabul edilir (Cohen, 1988). Bulduğumuz değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır. Yapı boyutunda Yaş Grupları değişkeninin Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,2009$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır (Cohen, 1988). KAS Ölçeğinin tümünde Yaş Grupları değişkeninin Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,1072$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır (Cohen, 1988).

KAS Ölçeği ve Alt Boyutlarında Eğitim Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Katılımcıların ölçeklerdeki ortalama puanları üzerinde Eğitim düzeyi değişkenine göre uygulanan Tek Yönlü Anova Testi sonuçlarına göre KAS ölçeği ve boyutları için anlamlılık katsayıları $p > 0,05$ olarak bulunmuş, bunun sonucunda yiyecek içecek departmanı kadın çalışanların, Kadın Yöneticiler hakkındaki algıları ve yargılarının eğitim durumuna göre anlamlı sayılabilecek düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu veri eğitim düzeyi ne olursa olsun kadın çalışanların Kadın yöneticileri destekleme, kadın yöneticilerin yapısını algılama, yeterliliklerini değerlendirmede benzer yargı ve algılara sahip olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

KAS Ölçeği ve Alt Boyutlarında Görev Yeri Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Departmandaki görev değişkenine göre uygulanan Tek Yönlü Anova Testi sonuçlarına göre Yeterlilik boyutu ölçeğinde anlamlılık katsayısı olan p değeri $0,020 < 0,05$ olarak bulunmuş, diğer boyutlarda ve KAS ölçeğinin tümünde ise Görev yeri değişkenine göre kadın çalışanlar arasında anlamlı bir algı ve yargı farklılığı bulunmadığı belirlenmiştir. Yeterlilik boyutu ölçeği ile ilgili analizler tablodadır.

Tablo 10. Yeterlilik Boyutu Ölçeği Görev Yeri Gruplarına Göre Tek Yönlü Anova Sonuçları

					95% Güven Aralığı		
Ölçekler/ Görev Yeri grupları	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt sınır	Üst sınır	
YETB-P Ort.	Aşçı	14	3,9714	,55943	,14952	3,6484	4,2944
	Aşçı Başı	4	3,0250	,26300	,13150	2,6065	3,4435
	Garson	14	3,2786	,63146	,16876	2,9140	3,6432
	Kısım şefi	5	3,2000	,71063	,31780	2,3176	4,0824
	Komi	14	3,8071	,64147	,17144	3,4368	4,1775
	Stajyer	5	3,5000	,75829	,33912	2,5585	4,4415
	Şef Garson	5	3,2800	,52631	,23537	2,6265	3,9335
	Diğer	4	3,8000	,46188	,23094	3,0650	4,5350
	Toplam	65	3,5692	,65715	,08151	3,4064	3,7321

Not: Diğer ile adlandırılan grupta Yiyecek İçecek müdürü, Bulaşık sorumlusu ve Kaptan görevlerindeki kadın çalışanlar vardır.

Tablo 10'da göre, görev yeri kadın yöneticilerin yeterlilik algısını etkileyen bir faktördür. Aşçı, komi, stajyer ve diğer yöneticiler, kadın yöneticileri daha yeterli bulurken; aşçıbaşı, garson, kısım şefi ve şef garsonlar daha eleştirel yaklaşmaktadır. Hiyerarşik pozisyon arttıkça kadın yöneticilere yönelik algı daha düşük olmaktadır. Yeterlilik boyutu ölçeğinde anlamlılık katsayısı $p = 0,20$ bulunmuştur. Bu veri görev yeri gruplarının bu ölçekteki ortalama puanları arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Tablodan görüldüğü üzere Aşçı, Komi Stajyer ve Diğer görev gruplarındaki kadın çalışanlar, diğer görev gruplarından belirgin yüksek ortalama puanlar kullanmışlardır. Uygulanan Post-Hoc testlerinde; Aşçı görevindeki kadın çalışanların Aşçı Başı, Garson, kısım Şefi ve Şef Garson görevlerinde olan kadın çalışanlardan, kadın yöneticilerin yeterlilikleri hakkında anlamlı olarak farklı yargı ve algılara sahip olduğu bulunmuştur. Komi görevindeki kadın çalışanların Aşçı Başı ve Garson görevlerinde olan kadın çalışanlardan, kadın yöneticilerin yeterlilikleri hakkında anlamlı olarak farklı yargı ve algılara sahip olduğu bulunmuştur.

Yeterlilik Boyutunda Görev Yeri Değişkeninin Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,1511$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır (Cohen, 1988).

KAS Ölçeği ve Alt Boyutlarında Gelir Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Kadın çalışanların Gelir değişkenine göre uygulanan Tek Yönlü Anova Testi sonuçlarına göre KAS ölçeği ve boyutları için anlamlılık katsayıları $p > 0,05$ olarak bulunmuş, bunun sonucunda Otel işletmelerindeki kadın

çalışanların, Kadın Yöneticiler hakkındaki algıları ve yargılarının Gelir durumuna göre anlamlı sayılabilecek düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

KAS Ölçeği ve Alt Boyutlarında Yıl Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Kadın çalışanların İşletmede Çalışma Yılı değişkenine göre uygulanan Tek Yönlü Anova Testi sonuçlarına göre YAPI boyutu ölçeğinde anlamlılık katsayısı olan p değeri $p = 0,003 < 0,05$ olarak bulunmuş, diğer boyutlarda ve KAS ölçeğinin tümünde ise İşletmede Çalışma Yılı değişkenine göre kadın çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. YAPI boyutu ölçeği ile ilgili analizler tablodadır.

Tablo 11. Yapı Boyutu Ölçeği İşletmede Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Anova Sonuçları

					95% Güven Aralığı		
Ölçekler/ Çalışma Yılı Grupları	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt sınır	Üst sınır	
YAPB-P Ort.	5 yıl veya az	49	3,5051	,92384	,13198	3,2397	3,7705
	6-10 yıl arası	9	3,4861	,93634	,31211	2,7664	4,2058
	11-15 yıl arası	4	2,0313	,11968	,05984	1,8408	2,2217
	16 yıl ve üzeri	3	2,2083	,14434	,08333	1,8498	2,5669
	Toplam	65	3,3519	,97049	,12037	3,1114	3,5924

Tablo 11'e göre, çalışma süresi arttıkça kadın yöneticilerin yapı boyutuna ilişkin algılar olumsuz yönde farklılaşmaktadır. 5 yıl ve daha az süredir çalışanlar, kadın yöneticileri daha olumlu değerlendirirken, 11 yıl ve üzeri çalışanlar belirgin şekilde daha düşük puan vermiştir. Özellikle 10 yıl çalışma süresi, kadın yöneticilerin algılanışında bir dönüm noktası olarak öne çıkmaktadır. 10 yıl ve altı çalışanlarla 10 yıl üstü çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuş, uzun süre çalışanların kadın yöneticilere karşı daha eleştirel olduğu tespit edilmiştir. Turizm sektörü gibi yoğun emek ve etkileşim gerektiren bir alanda, çalışma yılı arttıkça çalışanların yalnızca bireysel deneyimleri değil, örgütsel uygulamalara ilişkin karşılaştırma yapabilme kapasitesi de artmaktadır. Bu nedenle, kıdemi yüksek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin algılarının daha düşük puanlarla ifade edilmesi, zaman içinde biriken deneyimlerin ve örgütsel gözlemlerin etkisiyle açıklanabilir. Yapı Boyutunda Çalışma Yılı Değişkeninin Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,2025$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır (Cohen, 1988).

KAS Ölçeği ve Alt Boyutlarında Kadın Yöneticiye Bağlı Çalışıyor Olma Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Araştırmamıza katılan kadın çalışanların şu an bir kadın yöneticiye bağlı olarak çalışıp çalışmadıkları da sorgulanmıştır. Buna göre oluşan iki grup için Bağımsız Örneklem t testi uygulanarak KAS ölçeği ve Boyut ölçeklerinde anlamlı farklılık olup olmadığı da çalışmamızda sınanmıştır. Yapılan analizde KAS Ölçeğinin bütününde ve Boyut ölçeklerinde şu anda bir kadın yöneticiye bağlı olarak çalışanlarla (25 çalışan), çalışmayanlar (40 çalışan) arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Bu veri kadın çalışanların Kadın Yöneticiler hakkındaki değerlendirmelerinin şu an bağlı oldukları yöneticinin kadın ya da erkek olmasıyla farklılık oluşturmadığını göstermiştir.

KAS Ölçeği ve Alt Boyutlarında Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Çalışıyor Olma Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Araştırmamıza katılan kadın çalışanların daha önce bir kadın yöneticiye bağlı olarak çalışıp çalışmadıkları da sorgulanmıştır. Buna göre oluşan iki grup için Bağımsız Örneklem t testi uygulanarak KAS ölçeği ve Boyut ölçeklerinde anlamlı farklılık olup olmadığı da çalışmamızda sınanmıştır. Yapılan analizde KAS Ölçeğinin bütününde ve Boyut ölçeklerinde Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışanlarla, çalışmayanlar arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Analizler aşağıdaki tablodadır.

Tablo 12. Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışıp Çalışma Durumuna Göre Ölçeklerde t Testi Analiz Sonuçları

					95% Güven		
					Aralığı		
Ölçekler/ Gruplar	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt sınır	Üst sınır	
DESB-P Ort.	Evet Grubu	44	3,1843	,84210	,12695	-,86472	-,01527
	Hayır Grubu	21	3,6243	,70578	,15401	-,84165	-,03834
YAPB-P Ort	Evet Grubu	44	3,1222	,96392	,14532	-1,19771	-,22463
	Hayır Grubu	21	3,8333	,81041	,17685	-1,17183	-,25052
YETB-P Ort	Evet Grubu	44	3,4500	,64825	,09773	-,70758	-,03051
	Hayır Grubu	21	3,8190	,61775	,13480	-,70524	-,03285
KAS-P Ort	Evet Grubu	44	3,2643	,70348	,10605	-,85382	-,13432
	Hayır Grubu	21	3,7584	,62225	,13579	-,84126	-,14688

Not: Anlamlılık gösteren p değerleri sırasıyla 0,043, 0,005, 0,033 ve 0,008 olarak bulunmuştur.

Tablo 12’de “Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışma” durumuna göre yapılan analizde; Destek Boyutunda, Yapı Boyutunda, Yeterlilik Boyutunda ve KAS Ölçeğinin tümünde “Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışan” grubun ortalamaları, çalışmayan gruptan anlamlı düşük çıkmıştır. Tabloda iki grubun ortalamaları verilmiştir. Elde edilen bu veri “Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışan” kadınların, Kadın yöneticilerini daha düşük puanlarla değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu bulgu, kadın yöneticilerle doğrudan çalışma deneyiminin kadın çalışanların yönetsel destek, yapı ve yeterlilik algılarını daha eleştirel biçimde şekillendirebildiğini göstermektedir. Turizm sektöründe Kraliçe Arı Sendromu algısının çalışan tutumları ve örgütsel çıktılar üzerinde olumsuz yansımalar oluşturduğunu ve kadın yöneticiye bağlı çalışma deneyiminin kadın yöneticilere ilişkin örgütsel değerlendirmeleri düşürebildiğine işaret etmektedir.

Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Çalışıyor Olma Değişkeninin Destek Boyutunda Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,0637$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,06 sayısına yakın olduğundan orta düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır. Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Çalışıyor Olma Değişkeninin Yapı Boyutunda Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,1192$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır. Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Çalışıyor Olma Değişkeninin Yeterlilik Boyutunda Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,0700$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,06 sayısına yakın olduğundan orta düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır. Daha Önce Bir Kadın Yöneticiye Bağlı Çalışıyor Olma Değişkeninin KAS Ölçeğinin tümünde Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,1067$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır (Cohen, 1988).

KAS Ölçeği ve Alt Boyutlarında Birden Fazla Kadın Yöneticiyi Destekleme Durum Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Tablo 13. İşyerinde Birden Fazla Kadın Yöneticiyi Destekleme Durumuna Göre Ölçeklerde t Testi Analiz Sonuçları

					95% Güven Aralığı		
Ölçekler/ Gruplar		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt sınır	Üst sınır
DESB-P Ort.	Evet Grubu	48	3,5741	,69307	,10004	,54493	1,34832
	Hayır Grubu	17	2,6275	,76572	,18571	,51293	1,38031
YAPB-P Ort	Evet Grubu	48	3,6953	,77653	,11208	,87128	1,75464
	Hayır Grubu	17	2,3824	,80218	,19456	,85254	1,77338
YETB-P Ort	Evet Grubu	48	3,6875	,66160	,09549	,09641	,80800

	Hayır Grubu	17	3,2353	,53026	,12861	,12698	,77743
	Evet Grubu	48	3,6520	,61044	,08811	,53166	1,21244
KAS-P Ort	Hayır Grubu	17	2,7800	,58274	,14134	,53159	1,21251

Not: Anlamlılık gösteren p değerleri sırasıyla 0,000, 0,000, 0,014 ve 0,000 olarak bulunmuştur.

Araştırmamıza katılan kadın çalışanlara “İşletmenizden birden fazla kadın yönetici olmasını ister misiniz?” sorusu sorulmuş Evet veya Hayır ile yanıtlamaları istenmişti. Bu yanıtlara göre oluşan iki bağımsız grup arasında uygulanan t testi ile KAS ölçeği ve Boyut ölçeklerindeki puanlamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediği de çalışmamızda sınanmıştır. Yapılan analizde KAS Ölçeğinin bütününde ve Boyut ölçeklerinde Evet ile Hayır diyen gruplar arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Tablo 13’de İşyerinde Birden Fazla Kadın Yöneticiyi Destekleme Durumuna Göre yapılan analizde; Destek Boyutunda, Yapı Boyutunda, Yeterlilik Boyutunda ve KAS Ölçeğinin tümünde “Evet” diyen grubun ortalamaları, “Hayır” diyen gruptan anlamlı olarak yüksektir. Tabloda Evet grubunun sayısının Hayır grubunun yaklaşık 3 katı olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların %73,8’ inin birden fazla kadın yönetici olmasını destekledikleri belirlenmiştir. Evet grubu Destek Ölçeğinde, Yapı Ölçeğinde, Yeterlilik Ölçeğinde ve KAS Ölçeğinin tümünde verdikleri yüksek puanlarla Hayır grubundan anlamlı olarak farklı düşündüklerini göstermişlerdir. Bu çerçevede mevcut bulgu, kadın yöneticilerin sayısal görünürlüğüne destekleyen yaklaşımın, kadın yöneticilere ilişkin örgütsel algıları da daha olumlu yönde şekillendirdiğine işaret etmektedir.

Birden Fazla Kadın Yöneticiyi Destekleme Durum Değişkeninin Destek Boyutunda Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,2604$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır. Birden Fazla Kadın Yöneticiyi Destekleme Durum Değişkeninin Yapı Boyutunda Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,3590$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır. Birden Fazla Kadın Yöneticiyi Destekleme Durum Değişkeninin Yeterlilik Boyutunda Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,0929$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır. Birden Fazla Kadın Yöneticiyi Destekleme Durum Değişkeninin KAS Ölçeğinin bütününde Etki Büyüklüğü Eta Kare testi ile hesaplanmış ve $\eta^2 = 0,2938$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0,14 sayısına yakın olduğundan geniş düzeyde bir etki oluşturduğu yorumlanmıştır.

Sonuç olarak Birden Fazla Kadın Yöneticiyi Destekleme Durum Değişkeni KAS Ölçeği ve Alt boyutları üzerinde geniş düzeyde bir etki oluşturduğu, kadın çalışanların bu değişken bağlamında anlamlı ve geniş etki oluşacak şekilde farklılaştıklarına yorumlanmaktadır.

Sonuç

Bu çalışma, yiyecek içecek departmanlarında KAS etkisini inceleyerek, turizm ve konaklama sektöründeki KAS araştırmalarını çeşitli bağlamlarda zenginleştirmektedir (Ngan ve Litwin, 2019; Çelen ve Tuna, 2021; Ünal vd., 2022; Çelen ve Tuna, 2025). Bu ampirik araştırma, Kraliçe Arı Sendromu bağlamında Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında çalışan kadınların kadın yöneticilere dair algılarını, çeşitli demografik değişkenler ekseninde analiz ederek kadınların iş yerindeki deneyimlerinin birçok önemli yönünü ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin algılarının bazı demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir. Özellikle yaş, görev pozisyonu, önceki kadın yönetici deneyimi ve işletmede birden fazla kadın yöneticinin bulunmasını destekleme gibi değişkenler, KAS algısında belirleyici unsurlar olarak öne çıkmıştır. Buna karşılık, eğitim düzeyi, gelir durumu ve işletmede çalışma süresi gibi değişkenler anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Bu doğrultuda, araştırmada test edilen dört hipotezin tamamı istatistiksel olarak desteklenmiş ve H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Yaş değişkenine göre, 26–40 yaş aralığındaki çalışanlar kadın yöneticileri daha destekleyici bulurken, 41 yaş ve üzeri grupta bu destek algısı belirgin biçimde azalmaktadır. Görev süresi uzadıkça kadın yöneticilere ilişkin olumsuz yapı algılarında artış gözlemlenmiştir; bu durum, deneyimle birlikte beklenti düzeyinin de değiştiğini düşündürmektedir. Alt kademe pozisyonlardaki çalışanlar kadın yöneticilerin yeterliliğine daha olumlu yaklaşırken, yönetici pozisyonuna yakın olan çalışanlar daha eleştirel bir tutum sergilemiştir. Önceki kadın yönetici deneyimi olan katılımcılar ve işletmede birden fazla kadın yönetici bulunmasını destekleyenler, KAS algısında daha düşük eğilim göstermiştir. Bu sonuçlar,

Kraliçe Arı Sendromu'nun yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve ilişki yoğunluğu ile şekillenen çok katmanlı bir algı olduğunu ortaya koymaktadır.

Teorik Çıkarımlar

Teori açısından bu çalışma üç önemli katkı sunmaktadır. İlk olarak, “Kraliçe Arı Sendromu” bağlamında, turizm ve otelcilik alanında önemli ve hiç ele alınmamış bir alan olan yiyecek-içecek departmanında kadınların iş yerindeki deneyimlerinin birçok önemli yönünü ortaya koymuştur. İkincisi kadınların iş yerinde kadınlarla ilişkileri ve kadınlara yardım etme yaklaşımlarına ilişkin iki çelişkili görüşe dair teorik bilgiler sağlamaktadır. Son olarak hem turizm ve otelcilik hem de KAS literatürüne ilişkin teorik katkıyı zenginleştirmektedir.

Çalışma, turizm literatüründeki bulgularla örtüşmektedir. Nitekim Ngan ve Litwin (2019), kadın yöneticilerin Kraliçe Arı davranışlarının kadın çalışanların takdir edilme algısını zayıflatıldığını; Çelen ve Tuna (2021), kadın yöneticilerin kadın çalışanlar tarafından engelleyici biçimde algılanabildiğini; Ünal vd. (2022) ise turizm sektöründe Kraliçe Arı Sendromu ile cam tavanın birlikte hissedilebildiğini göstermiştir. Benzer biçimde Çelen ve Tuna (2025), bu algının yalnızca kişilerarası düzeyde kalmadığını, örgütsel bağlılık ve örgütsel verimlilik üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla mevcut araştırma, turizm alanındaki önceki çalışmaları destekleyerek, yiyecek-içecek departmanlarında kadın yönetici algısının özellikle gündelik iş ilişkileri, destek görme düzeyi ve örgütsel yapı deneyimi üzerinden üretildiğini göstermektedir.

Bulguların yaş, görev yeri ve geçmiş deneyim temelinde farklılaşması Kraliçe Arı algısının yalnızca cinsiyetler arası değil, aynı zamanda örgüt içi statü ve görünürlük rekabeti gibi örgütsel dinamiklerle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, farklı sektörlerde kadınların üst pozisyona geldikçe hemcinslerine daha mesafeli davranabildiğini gösteren Ellemers vd. (2004), Derks vd. (2011), Sterk vd. (2018) ve Neto vd. (2022) ile; liderlik algısının olumsuz etkilenebildiğini ortaya koyan Poyraz ve Kılıç (2023) ile Kalikaki vd. (2026) bulgularıyla birlikte değerlendirildiğinde, kadın yöneticilere ilişkin yargının en çok otorite ve güç ilişkileriyle temas eden alanlarda keskinleştiği anlaşılmaktadır.

Çalışmanın en dikkat çekici sonucu, daha önce kadın yöneticiye bağlı olarak çalışma deneyimi olan katılımcıların tüm boyutlarda daha düşük ortalamalara sahip olmasıdır. Bu sonuç, kadın çalışanların başka bir kadın tarafından küçümsenme ya da dışlanma deneyimlerini vurgulayan Drexler (2013), kadın akademisyenlerin kadın yöneticilerden Kraliçe Arı davranışlarına maruz kalabildiğini gösteren Korkmaz ve Yıldız (2024) ve kadın astların da kadın yöneticilere karşı bilinçdışı önyargılar geliştirebildiğini belirten Baykal ve Surucu (2025) ile uyumludur. Bir yanda, akademi, sağlık, konaklama ve kamu gibi alanlarda kadın yöneticilerin hemcinslerine karşı daha mesafeli, eleştirel ya da rekabetçi tutumlar geliştirebildiğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Ellemers vd., 2004; Ngan ve Litwin, 2019; Goff vd., 2024; Bosak vd., 2025). Diğer yanda ise kadınların birbirlerini destekleyebildiğini, profesyonel dayanışma geliştirebildiğini ve hatta bazı bağlamlarda Kraliçe Arı olgusunun görülmediğini ortaya koyan çalışmalar da vardır (Mufti vd., 2021; Tchindebet vd., 2024; Gomes vd., 2025; Amornkitvikai ve Fosfirul, 2024).

Son olarak bu ikili görünüm, mevcut çalışmanın bulgularını daha anlamlı kılmaktadır: Kraliçe Arı Sendromu, kadınların doğal biçimde birbirine rakip olmasından değil; örgütsel kültür, hiyerarşik yakınlık, geçmiş etkileşimler ve kadın temsiliyetinin niteliği gibi kurumsal koşullardan beslenen bir durumdur. Dolayısıyla bu çalışma, turizm sektöründe KAS'ın bireysel bir kadın sorunu olarak değil, özellikle yiyecek-içecek departmanları gibi emek yoğun ve hiyerarşik temasın yüksek olduğu birimlerde ortaya çıkan, örgütsel olarak tezahür eden bir ilişki biçimi olarak konumlandırmaktadır.

Pratik Çıkarımlar

Bu çalışmanın sonuçlarının otel yönetimine dair daha iyi bir anlayışa katkıda bulunacağına ve alandaki gelecekteki araştırmaların önünü açacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma kraliçe arı literatürünü değerlendirerek, üst düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri ve politika yapımcılar gibi uygulayıcılar için değerli bilgiler sunmaktadır. Bu sonuçların etkileri, hem cinsiyet eşitliğini teşvik etmeye çalışan işletmeler hem de kapsayıcı çalışma ortamları oluşturmayı amaçlayan bireyler için önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Çalışma, KAS'ın karşılıklı doğasına ışık tutarak, kadın astlara yönelik mobbingin yönlendirilebileceğini vurgulamaktadır. Sadece kadınların üst düzey pozisyonlar için eşit adaylar olarak meşruiyet algılarını iyileştirmeyi amaçlayan müdahaleler etkisiz kalabilir. Bu, kadınların olumsuz algıları ve iş yerindeki eşitsiz muamelelerinden sorumlu oldukları izlenimini yaratır. Yöneticilik pozisyonları için yarışanlar için en iyi şey, birbirlerini potansiyel rakipler ve düşmanlar olarak görmek yerine, birbirlerini destekleyerek "toplu

hareketlilik" yoluyla genel cinsiyet statülerini iyileştirecek şekilde hareket etmektir. Kadın astların ilerlemesi için daha fazla fırsat, kadın liderler ve kadın üyeler arasındaki sorunları azaltmaya yardımcı olabilir. Bu, KAS'ın temel nedeni olan erkek egemen ortamı kırmaya yardımcı olacaktır. Ek olarak, kadın liderlerin ve astların birlikte daha fazla zaman geçirmelerini sağlayarak buz kırıcı görevi görebilecek benzersiz etkinlikler düzenlemek mümkündür. Kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar arasında kalıcı, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştiren mentorluk sistemleri, kadın lider ağları, toplumsal cinsiyet farkındalık eğitimleri oluşturmak mümkündür. Ayrıca, zorbalığı önleyen performans yönetimi ve yaptırım sistemleri geliştirmek de mümkündür.

Ayrıca, bu çıkarımlar birkaç kadını üst düzey pozisyonlara getirmek gibi geçici çözümlerden ibaret değildir. Kadınların mesleki gelişim olanaklarını genişletmek için, örgütsel politikalar ve uygulamalarda radikal dönüşümlere ihtiyaç vardır. Dahası, burada sunulan bulgular, çeşitliliğin farkında olan üst düzey yöneticiler için önemlidir, çünkü işletmeleri kadınlar ve özellikle de mesleki gelişim hedefleri için elverişsiz hale getiren kültür, politikalar ve uygulamalara işaret etmektedir. Son olarak kapsayıcı çalışma ortamları oluşturmak, cinsiyet içi tacizi önlemek ve çalışanlar arasında saygılı etkileşimleri teşvik etmek için çok önemlidir. Kadın yöneticiler arasındaki rekabet algısını azaltmak ve dayanışmacı bir iş ortamı yaratmak için insan kaynakları politikaları cinsiyet dengesi gözetilerek yeniden yapılandırılmalıdır; böylelikle kadın dayanışması kurumsal düzeyde teşvik edilebilir.

Sınırlamalar ve Gelecekteki Araştırmalar

Bu çalışma (yazarların incelemesine dayanarak) Yiyecek İçecek Departmanında KAS'ı araştıran ilk çalışmalardan biri olmasına rağmen, bazı sınırlamalar da dikkate alınmalıdır; birincisi, çalışma Türkiye Afyonkarahisar bölgesindeki oteller örnekleminde oluşmaktadır; mevcut sonuçları doğrulamak için farklı bölgelerde ve ülkelerde ek araştırmalar önemlidir. İkincisi, çalışma belirli demografik ve çalışma durumu faktörlerinin rolünü incelemekle sınırlıydı; gelecekteki çalışmalar, bu faktörlerin neden-sonuç ilişkisi testlerini incelemekten fayda sağlayabilir. Üçüncüsü çalışma nicel veri toplama ile sınırlıdır, ancak bu departman ortamında KAS olgusunun anlaşılmasını geliştirmek için, görüşmeler yoluyla nitel veri toplama gibi çok yönlü bir yöntem kullanılması tavsiye edilir. Ayrıca, KAS altında yatan mekanizmaları daha fazla araştırmak ve işyerindeki bireyler ve işletmeler için olumsuz etkilerini en aza indirebilecek stratejiler geliştirmek için bu konuda devam eden araştırmalara duyulan ihtiyacı da vurgulamaktadır.

Gelecekteki araştırmalarda, Kraliçe Arı fenomeniyle ilgili ek değişkenleri değerlendirmek ve turizm sektöründe daha detaylı incelemek ilginç olacaktır; çünkü otel sektörü cinsiyet eşitliğini mümkün olduğunca sağlamak için çaba gösteren birçok kişinin gayretiyle sürekli değişen bir kültüre sahiptir. Ayrıca, Kraliçe Arı sendromunun turizm sektöründe sadece oteller ile sınırlı kalmayıp seyahat acenteleri, tur operatörleri, havayolu şirketleri gibi farklı bağlamlarda, değişip değişmediğini araştırmak da ilgi çekici olacaktır.

KAS'ın yalnızca turizm sektörünün belirli alanlarında mı yoksa otellerdeki tüm departmanlarını kapsayan daha bütüncül bir yapıya mı sahip olduğunu belirlemek için, otellerin tüm departmanlarında benzer araştırmalar gerçekleştirilmelidir; bu sayede olgunun örgütsel yapıya mı yoksa departman dinamiklerine mi daha bağlı olduğu açıklığa kavuşturulabilir. Kadın yöneticilerin KAS ile nasıl mücadele ettiklerini ve hangi liderlik pratiklerinin sendromu hafifletebileceğini ortaya koyan çalışmalar yapılmalıdır; böylece hem bireysel düzeyde hangi tutumların etkili olduğu hem de örgütsel ortamda hangi koşulların bu sendromu azaltabileceği anlaşılabilir. Kadın liderlerin erkek yöneticilerle kurdukları iş ilişkilerinde KAS'ın nasıl ortaya çıktığını ve bu etkileşimlerin cinsiyet temelli güç dengeleriyle nasıl bağlantılı olduğunu ele alan çalışmalar yapılmalıdır; bu sayede sendromun yalnızca hemcinsler arasında değil, örgütsel yapı bütününde nasıl işlediği daha net anlaşılabilir. Ayrıca farklı kuşak kadın çalışanlar ve yöneticiler arasında KAS algısının nasıl değiştiğini ele alan çalışmalar yapılmalıdır; böylece sendromun yeni nesil liderlik anlayışları, eşitlik söylemleri ve işyeri kültüründeki dönüşümlerle nasıl şekillendiği anlaşılabilir.

Son olarak daha çok nitel araştırmanın yürütülmesi, KAS hakkında yeni içgörülerin ortaya çıkmasını sağlar ve kadınların kendi anlatımlarından yola çıkarak deneyimlerine dair derinlemesine bir anlayış sunarak KAS üzerine yapılan çalışmaların geliştirilmesini destekler. Nitel araştırmalar ile kadınları Kraliçe Arı davranışlarını benimsemeye yönlendiren değişkenlere ilişkin özgünlükleri araştırmak; bu kadınların kariyer ilerleme stratejilerini etkileyen sosyal ve kültürel faktörleri incelemek ve feminist harekete verilen desteğin olgunun ortaya çıkışıyla nasıl ilişkili olduğunu araştırmak için de uygundur.

Kaynakça

- Amornkitvikai, Y., and Fosfirul, P. (2024). Measuring the queen bee phenomenon in technically efficient firms: Implications from Southeast Asian manufacturers. *Gender, Technology and Development*, 28(2), 223-244.
- Apaydın, Ç., Gökgül, M., Alan, A., ve Emir, O. (2021). The relationship between queen bee syndrome, glass ceiling and resilience: Female teachers. *Mediterranean Journal of Humanities*, 4(2), 130-153.
- Atalay, F., ve Özyücel, M. (2025). Kadın Kooperatiflerinde Kraliçe Arı Sendromu: Antalya İli Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 225-258.
- Babafemi, E. (2024). Queen bee characteristics among female leaders in UK finance and the underrepresentation of women in senior roles. *Research Square*, 1, 1-12.
- Bagues, M., Labini, M., and Zinovyeva, N. (2017). Does the gender composition matter? *American Economic Review*, 107(4), 1207-1238.
- Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-175.
- Baykal, E. and Surucu, S. (2025). A battle in the hive against the Queen Bee: Reaction of female subordinates' unconscious mind. *Front. Sociol*, 10,1554275.
- Bosak, J., Kulich, C., Paustian-Underdahl, S. C., and Dingli, R. B. (2025). The role of perspective-taking in attenuating self-group distancing in women managers. *British Journal of Social Psychology*, 64 (2), e12812.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York, NY: Guilford Press.
- Cavalieri, S. (2019). On amplification: Extralegal acts of feminist resistance in the #MeToo era. *Wisconsin Law Review*, 2019(6), 1489–1549.
- Cibibin, C., and Leo, I. (2022). The “queen bee syndrome” in sports federations: An exploratory investigation of gender stereotypes in Italian female coaches. *Sustainability*, 14(3),1596.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cushman, A. C. (2019). *Queen Bee Syndrome and ingroup distancing by women in formal leadership roles in the northeast region of the United States: A phenomenological study* (Unpublished doctoral dissertation). Northcentral University School of Business.
- Çelen, O., ve Tuna, M. (2021). Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların Kraliçe Arı Sendromu algılarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2127-2148.
- Çelen, O., and Tuna, M. (2025). The effect of queen bee syndrome on commitment and productivity in five-star hospitality businesses in Antalya. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(4), 2149–2171.
- da Rocha Grangeiro, R., Gomes Neto, M. B., Silva, L. E. N., and Esnard, C. (2024). The triggers and consequences of the queen bee phenomenon: A systematic literature review and integrative framework. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65, 86-97.
- Demirel, E. T. (2019). Tokenizm teorisinin Türkiye bağlamında işlerliğine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 1-34.
- Demirtaş, H. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., and De, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C., and Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469.

- Drexler, P. (2013). *The tyranny of the queen bee*. *The Wall Street Journal*. Erişim tarihi: 20 Ağustos 2024, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323884304578328271526080496>.
- Ellemers, N., Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A., and Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Esnard, C. and Grangeiro, R. D. R. (2025). Cultural barriers to women's progression in academic careers: A France-Brazil comparison through the lens of the queen bee phenomena. *Scandinavian Journal of Psychology*, 66(2), 210-218.
- Faniko, K., Ellemers, N. and Derks, B. (2016). Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903-913.
- George, D., and Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Goff, L., Greene, H., Munn, A., Furey, A., and Smith, N. (2024). The queen bee phenomenon in Canadian surgical subspecialties: An evaluation of gender biases in the resident training environment. *PLoS ONE*, 19(3), e0297893.
- Gomes Neto, M. B., Santos, C. M. M., Carvalho Neto, A. M., and Grangeiro, R. R. (2025). *Facing the Queen Bee Phenomenon? The relationship between women politicians in Brazil*. *Revista de Administração Mackenzie*, 26(5), 1–29.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1998). *Multivariate analysis with readings* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Kalikaki, E., Kolovou, N., and Zampetakis, L. (2026). Exploring the effective leadership among women in light of the «Queen Bee Phenomenon» . *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 31(2), 22–55.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kark, R., Yacobovitz, N., Segal-Caspi, L., and Kalker-Zimmerman, S. (2024). Catty, bitchy, queen bee or sister? A review of competition among women in organizations from a paradoxical-coopetition perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 266-294.
- Kızıldağ, D. (2018). Yönetimde kadın sorunsalı / Yönetimde kadın sorunlu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1-2), 49-69.
- Kim, H., and Kang, T. H. (2020). Effects of supervisor gender on promotability of female managers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58, 85-106.
- Knapp, T. R. (1991). Conceptualizations and anomalies. *Research in Nursing and Health*, 14, 457-460.
- Korkmaz, E., ve Yıldız, Y. (2024). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında cam tavan ve kraliçe arı. *Herkes İçin Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 6(1), 23-31.
- Kremer, H., Villamor, I., and Ormiston, M. (2019). Princess bee effect: The reverse queen bee phenomenon. In *Academy of Management Proceedings*, 2019 (1), 19515.
- Mansoor, A., and Malik, S. (2024). Women cannibalized! The troubling link between queen bees and mentoring in Pakistani academia. *Journal of Leadership in Education*, 1, 1-22.
- Maříková, H., Huchet, E., Formánková, L., and Křížková, A. (2016). *Gender balance power map* (1st ed.). Praha: European Commission.
- McDaniel, B. (2013). *Queen bee: 7 reasons why women are not empowered and what you can do about it*. BalboaPress.
- Mufti, R., Moazzam, A., and Basit, A. (2021). Queen bee syndrome: A part of sexual politics or another gendered stereotype? *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 7(4), 835-846.
- Ngan, H., and Litwin, A. (2019). Demographic and workplace factors contributing to attitudes toward women as managers in Macau's hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(3), 323-348.

- Neto, M., Grangeiro, R., and Esnard, C. (2021). Academic women: A study in the queen bee phenomenon. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23.
- Nigaratay. (2015). *Kraliçe arı sendromu*. Erişim Tarihi: 28 Ağustos 2024, <https://nigaratay.blogspot.com/2015/03/kralice-ar-bal-ars-kolonilerinde.html>.
- Poyraz, Z., ve Kılıç, T. (2023). The relationship between queen bee syndrome and leadership: A view to healthcare institutions. *International Journal of Health Management and Tourism*, 8(2), 138-157.
- Sahal, S., and Safri, T. S. (2016). Cinderella complex: Theoretical roots to psychological dependency syndrome in women. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(3), 118-122.
- Salles, A., and Choo, E. K. (2020). The penumbra queen bee phenomenon: A consequence of the hive. *The Lancet*, 21, 395.
- Sencer, M., ve Sencer, Y. (1978). *Toplumsal araştırmalarda yöntem bilim*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Scheepers, C. B., Douman, A., and Moodley, P. (2018). Sponsorship and social identity in advancement of women leaders in South Africa. *Gender in Management: An International Journal*, 33(6), 466-498.
- Schumacker, R. E., and Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Sobczak, A. (2018). The queen bee syndrome: The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 51-61.
- Staines, G., Tavis, C., and Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55-60.
- Sterk, N., Meeussen, L., and Van Laar, C. (2018). Perpetuating inequality: Junior women do not see queen bee behavior as negative but are nonetheless negatively affected by it. *Frontiers in Psychology*, 9(Sep), 1–12.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tchindebet, J., Sanfilippo, J., Johnson, T., and Longman, K. A. (2024). Dispelling the myth of the “queen bee syndrome”: Assessing women’s professional relationships with women in Christian higher education. *Christian Higher Education*, 23(1-2), 90-114.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünal, A., Anasori, E., and Çelen, O. (2022). Glass ceiling or queen bee syndrome? A study on five-star accommodation businesses. *International Smart Journal*, 8(1), 674-683.
- Vachon, C. J. (2014). Tiaras, queen bees, imposters and the board room: Lean in and women in corporate governance. *Journal of Business and Technology Law*, 9(2), 279–292.
- Yürüten, M. T. (2014). *İş yaşamındaki kadınlar/Kraliçe Arı Sendromu*. Erişim Tarihi: 10 Eylül 2024, <http://www.dpsikiyatri.com/IsYasamindakiKadinlar.asp>.