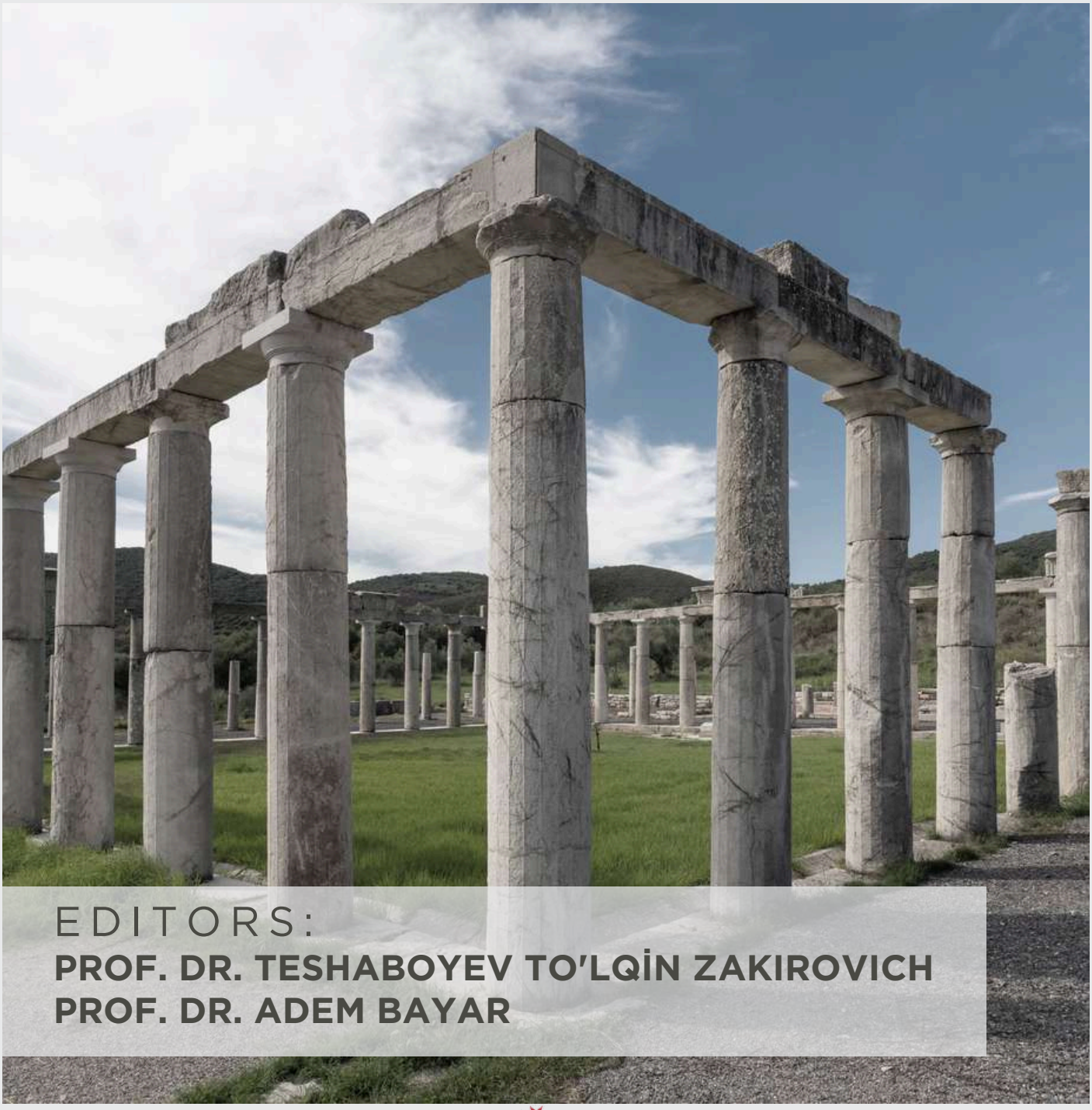
9TH INTERNATIONAL PALESTRA SCIENTIFIC RESEARCH CONGRESS PROCEEDINGS BOOK

MAY 29-31, 2026 | SKOPJE, N. MACEDONIA

SKOPJE, N. MACEDONIA

PARTICIPATION FROM
18 DIFFERENT COUNTRIES



EDITORS:
PROF. DR. TESHABOYEV TO'LQİN ZAKIROVICH
PROF. DR. ADEM BAYAR

ISBN: 9 7 8 - 9 9 5 2 - 6 1 0 - 5 9 – 8
DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.

BZT TURAN
PUBLISHING HOUSE

https://www.palestracongress.com
palestracongress@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

THE EFFECT OF QUEEN BEE SYNDROME ON PERFORMANCE IN FEMALE EMPLOYEES: A STUDY IN THE FOOD SECTOR OF KAYSERI PROVINCE

Büşra Yardımcı[1*], Prof. Dr. İbrahim DURAK[2]

[*1]Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetim, Kayseri, Türkiye.
ORCID ID: 0009-0000-3351-9691
ORCID ID: 0000-0003-4249-8823

ABSTRACT

Queen bee syndrome refers to the behavior of women who, upon reaching senior management positions, exhibit distant, competitive, or unsupportive attitudes towards other female employees. This study examines the impact of queen bee syndrome on performance among women working in the food sector in Kayseri. The aim of the study is to determine the effect of exclusionary, oppressive, competitive, and unsupportive behaviors of female managers towards their subordinates on employee performance. The main importance of this research lies in contributing to the literature and businesses by revealing the effects of queen bee syndrome, a topic increasingly discussed in working life, on the performance of female employees. Examining the impact of female employees' work experiences on performance is particularly important from a human resources management perspective. This research was conducted on 86 female employees working in the food sector in Kayseri province. The Queen Bee Syndrome scale and the Performance scale were used as data collection tools. Reliability analyses revealed a Cronbach's Alpha value of 0.853 for the Queen Bee Syndrome scale and 0.947 for the Performance scale, indicating high reliability for both. Normality analyses showed a normal distribution of the data. Pearson correlation analysis revealed a significant negative relationship between Queen Bee Syndrome and employee performance ($r=-0.234$; $p<0.05$). Regression analysis results showed that Queen Bee Syndrome negatively affects employee performance ($\beta=-0.234$; $p<0.05$). Based on these findings, it was concluded that negative attitudes and behaviors of female managers can reduce employee performance. This result indicates that as the level of Queen Bee Syndrome increases, employee performance decreases. The research is limited to female employees working in the food sector in Kayseri province; therefore, the results may not be generalizable to all sectors.

Keywords: queen bee syndrome, performance, female employees, food sector in Kayseri province.

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

KADIN ÇALIŞANLARDA KRALİÇE ARI SENDROMUNUN PERFORMANSA ETKİSİ: KAYSERİ İLİ GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Kraliçe arı sendromu, kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmaları sonrası diğer kadın çalışanlara karşı mesafeli, rekabetçi veya destekleyici olmayan tutumlar sergilemelerini ifade eder. Bu çalışmada kraliçe arı sendromunun Kayseri' de faaliyet gösteren gıda sektöründe çalışan kadınlar arasında gözlemlenen performansa olan etkisi ele alınmaktadır. Çalışmada kadın yöneticilerin astlarına yönelik dışlayıcı, baskılayıcı, rekabetçi ve destekleyici olmayan davranışlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın temel önemi, çalışma yaşamında giderek daha fazla tartışılan kraliçe arı sendromunun kadın çalışanların performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyarak literatüre ve işletmelere katkı sağlamasıdır. Özellikle kadın çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerinin performans üzerindeki yansımalarının incelenmesi, insan kaynakları yönetimi açısından önem taşımaktadır. Araştırma, Kayseri ili gıda sektöründe çalışan 86 kadın personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak kraliçe arı sendromu ölçeği ve performans ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenirlik analizleri sonucunda kraliçe arı sendromu ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,853, performans ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ise 0,947 olarak bulunmuş ve her iki ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.Normallik analizleri verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Pearson korelasyon analizi sonucunda kraliçe arı sendromu ile çalışan performansı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,234$; $p<0,05$). Regresyon analizi sonuçlarına göre ise kraliçe arı sendromunun çalışan performansını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=-0,234$; $p<0,05$). Elde edilen bulgular doğrultusunda kadın yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarının çalışan performansını azaltabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, kraliçe arı sendromu düzeyi arttıkça çalışan performansının azaldığını göstermektedir. Araştırma yalnızca Kayseri ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren kadın çalışanlarla sınırlıdır; Bu nedenle sonuçlar genellenebilirlik açısından tüm sektörleri temsil etmeyebilir.

Anahtar Kelimeler: Kraliçe arı sendromu, Performans, Kadın çalışanlar, Kayseri ili gıda sektörü.

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet koşulları işletmeler açısından çalışan performansının önemini daha da artırmıştır. İşletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi, çalışanların yüksek performans göstermesi ile yakından ilişkilidir. Çalışan performansı; bireyin görevlerini etkili, verimli ve hedeflere uygun şekilde yerine getirme düzeyini ifade etmektedir (Armstrong, 2006). Performansı etkileyen faktörler arasında liderlik tarzı, örgüt kültürü, motivasyon, çalışma ortamı ve yönetici davranışları önemli bir yer tutmaktadır.

Son yıllarda örgütsel davranış alanında dikkat çeken kavramlardan biri de kraliçe arı sendromudur. Kraliçe arı sendromu, üst yönetim pozisyonlarında bulunan bazı kadın yöneticilerin diğer kadın

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

çalışanlara karşı rekabetçi, dışlayıcı ve destekleyici olmayan davranışlar sergilemesini ifade etmektedir (Derks et al., 2016). Erkek egemen örgüt kültüründe kadın yöneticilerin mevcut konumlarını koruma isteği, diğer kadın çalışanları tehdit olarak algılamalarına neden olabilmektedir. Bu durum kadın çalışanların motivasyonu, iş doyumu ve performansı üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.

Literatürde kraliçe arı sendromunun çalışanlar üzerinde psikolojik baskı oluşturduğu, örgütsel bağlılığı azalttığı ve iş performansını olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Ellemers et al., 2004). Özellikle kadın çalışanların destekleyici olmayan yönetici davranışlarına maruz kalması, iş ortamında stres, tükenmişlik ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Bunun yanında örgüt içerisinde iletişim sorunları ve çatışmaların artması da performans kayıplarına neden olabilmektedir (Yıldız, 2017). Kadın çalışanların iş yaşamındaki konumunun güçlenmesine rağmen yönetim süreçlerinde karşılaşılan toplumsal cinsiyet temelli sorunlar devam etmektedir. Özellikle hizmet ve üretim sektörlerinde kadın çalışanların yönetici ilişkileri, performans üzerinde belirleyici olabilmektedir. Bu kapsamda gıda sektörü, yoğun çalışma temposu ve hiyerarşik örgüt yapısı nedeniyle kraliçe arı sendromunun gözlemlenebileceği alanlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, kadın çalışanlarda kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma Kayseri ili gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kadın personeller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kraliçe arı sendromu ile çalışan performansı arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda kraliçe arı sendromu ile çalışan performansı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, ayrıca kraliçe arı sendromunun çalışan performansını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatürüne katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu, örgütlerde üst yönetim pozisyonuna ulaşan bazı kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlara karşı mesafeli, rekabetçi ve destekleyici olmayan davranışlar sergilemesini ifade eden bir kavramdır (Derks et al., 2016). Bu sendromda kadın yöneticiler, erkek egemen örgüt kültürüne uyum sağlamak amacıyla diğer kadın çalışanlardan uzaklaşabilmekte ve onların kariyer gelişimlerini tehdit olarak algılayabilmektedir.

1.2 Kraliçe Arı Sendromunun Tarihçesi

Kraliçe arı sendromu kavramı ilk kez Staines, Tavris ve Jayaratne (1973) tarafından ortaya atılmıştır. Araştırmacılar, yönetim pozisyonundaki bazı kadınların diğer kadın çalışanlardan uzak durduğunu ve erkek egemen çalışma ortamında kendi konumlarını korumaya çalıştıklarını belirtmiştir. Özellikle kadınların üst yönetimde sınırlı sayıda yer aldığı dönemlerde yoğun rekabet ortamı, kadın yöneticiler

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

arasında destekleyici olmayan davranışların gelişmesine neden olmuştur (Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E., 1974).

Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar, kraliçe arı sendromunun örgütsel davranış, liderlik, cam tavan sendromu ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Kanter, 1977).

1.3 Kraliçe Arı Sendromunun Önemi

Kraliçe arı sendromu çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Kadın çalışanların kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyen bu durum, örgüt içerisinde iletişim sorunlarına ve çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca kadın çalışanlar arasında dayanışmanın azalması, iş doyumunun düşmesi ve örgütsel verimliliğin azalması gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Oakley, 2000).

Bu nedenle kraliçe arı sendromu, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında önemli araştırma konularından biri hâline gelmiştir.

1.4.Kraliçe Arı Sendromunun Nedenleri

Literatürde kraliçe arı sendromunun ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler olarak ele alınmaktadır.

a. Bireysel Faktörler

Kraliçe arı sendromunun ortaya çıkmasında bireysel faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle üst pozisyonlara ulaşan kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar, onları diğer kadın çalışanlardan uzaklaştırabilmektedir. Kadın yöneticiler, örgütte elde ettikleri statüyü korumak amacıyla diğer kadın çalışanları potansiyel rakip olarak görebilmekte ve bu durum rekabetçi davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bireyin özgüven düzeyi, başarı motivasyonu, kişilik özellikleri ve geçmiş deneyimleri de kraliçe arı davranışlarının oluşmasında etkili olmaktadır (Derks et al., 2016). Erkek egemen çalışma ortamlarında başarılı olmak için yoğun çaba harcayan kadın yöneticiler, kendi başarılarını bireysel mücadelelerinin sonucu olarak değerlendirebilmekte ve diğer kadın çalışanlara destek verme konusunda isteksiz davranabilmektedirler (Ellemers et al., 2004).

b. Örgütsel Faktörler

Kraliçe arı sendromunun oluşumunda örgütsel faktörler de önemli bir etkendir. Özellikle erkek egemen örgüt kültürü, terfi olanaklarının sınırlı olması, kadınların üst yönetim pozisyonlarında yetersiz temsil edilmesi ve örgüt içindeki yoğun rekabet ortamı bu sendromun ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Kadınların yönetim kademelerinde az sayıda bulunması, üst pozisyonların kıt kaynak olarak algılanmasına neden olmakta ve kadın yöneticiler arasında rekabeti artırabilmektedir. Bunun sonucunda bazı kadın yöneticiler kendi konumlarını koruyabilmek amacıyla diğer kadın çalışanlara karşı dışlayıcı veya destekleyici olmayan davranışlar sergileyebilmektedir (Kanter, 1977). Ayrıca örgütsel adalet

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

eksikliği ve ayrımcı uygulamalar da kraliçe arı sendromunun gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir (Oakley, 2000).

c. Toplumsal Faktörler

Kraliçe arı sendromunun ortaya çıkmasında toplumsal faktörler de etkili olmaktadır. Toplumlarda kadın ve erkek rollerine ilişkin geleneksel kalıp yargılar, kadınların iş yaşamındaki davranışlarını şekillendirebilmektedir. Kadınların liderlik özellikleri konusunda karşılaştıkları önyargılar ve toplumsal baskılar, üst düzey pozisyonlara ulaşan kadınların erkek egemen normlara uyum sağlamaya çalışmasına neden olabilmektedir. Bu süreçte bazı kadın yöneticiler, kendilerini diğer kadınlardan farklılaştırarak kabul görmeye çalışmakta ve diğer kadın çalışanlara karşı daha mesafeli davranabilmektedirler (Derks et al., 2016). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, cam tavan engelleri ve kadınların iş yaşamında karşılaştıkları ayrımcılık uygulamaları da kraliçe arı sendromunun ortaya çıkmasını destekleyen önemli toplumsal faktörler arasında yer almaktadır (Eagly & Carli, 2007).

Erkek Egemen Örgüt Kültürü

Kadınların üst yönetim pozisyonlarında sınırlı sayıda bulunması yoğun rekabet ortamı oluşturabilmektedir. Kadın yöneticiler mevcut pozisyonlarını koruma eğiliminde olabilmektedir (Derks et al., 2016).

Cam Tavan Algısı

Kadınların kariyer yükselmesinde karşılaştıkları görünmez engeller kadın çalışanlar arasında rekabeti artırabilmektedir.

Kariyer Baskısı

Kadın yöneticiler, başarılarını kanıtlama baskısı nedeniyle daha sert ve mesafeli yönetim tarzı benimseyebilmektedir.

Toplumsal Cinsiyet Rolleri

Toplumun kadınlara yönelik beklentileri örgüt yaşamında baskı oluşturabilmekte ve kadın yöneticilerin davranışlarını etkileyebilmektedir (Ellemers et al., 2004).

1.5.Kraliçe Arı Sendromunun Etkileri ve Sonuçları

Kraliçe arı sendromunun çalışanlar ve örgütler üzerinde çeşitli olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar açısından motivasyon kaybı, stres, tükenmişlik, düşük iş doyumu ve performans düşüklüğü gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütler açısından ise iletişim problemleri, çatışmalar, düşük verimlilik ve yüksek iş gücü devri gibi sorunlar oluşabilmektedir (Yıldız, 2017).

Araştırmalar, destekleyici liderlik anlayışının ve örgütsel adalet uygulamalarının kraliçe arı sendromunun etkilerini azaltabileceğini göstermektedir. Kadın çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışmanın artırılması, örgütsel performans açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

2. Performans Kavramı

Performans, bireyin ya da örgütün belirli bir zaman dilimi içerisinde hedeflenen amaçlara ulaşma düzeyini ifade eden önemli bir kavramdır. İşletmeler açısından performans, çalışanların görevlerini ne ölçüde etkin, verimli ve başarılı şekilde yerine getirdiğini göstermektedir (Bingöl, 2018). Çalışan performansı; bilgi, beceri, motivasyon ve çalışma koşulları gibi birçok faktörden etkilenmektedir.

2.1.Performans Kavramının Tarihçesi

Performans kavramı, yönetim biliminin gelişimiyle birlikte önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında işletmelerde verimlilik ve üretim artışı ön plana çıkmış, çalışanların performansının ölçülmesi önemli hâle gelmiştir. Frederick Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımı, performans ölçümünün sistematik olarak ele alınmasında önemli bir dönüm noktası olmuştur (Taylor, 1911). Daha sonraki dönemlerde insan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte çalışanların sadece fiziksel değil psikolojik ve sosyal yönlerinin de performans üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır. Günümüzde performans kavramı; bireysel performans, örgütsel performans ve takım performansı gibi farklı boyutlarda değerlendirilmektedir.

2.2.Performansın Önemi

Çalışan performansı işletmelerin rekabet gücü, verimliliği ve sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanlar işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarken düşük performans iş kayıplarına ve verimsizliğe neden olabilmektedir. Performansın yüksek olması;

* iş verimliliğinin artmasına,

* müşteri memnuniyetinin yükselmesine,

* örgütsel bağlılığın güçlenmesine,

* işletme başarısının artmasına katkı sağlamaktadır (Armstrong, 2006).

Bu nedenle işletmeler çalışan performansını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarına önem vermektedir.

2.3.Performansı Etkileyen Faktörler

Literatürde çalışan performansını etkileyen birçok bireysel ve örgütsel faktör bulunmaktadır.

*Motivasyon: Çalışanların işe yönelik istek ve enerjileri performansı doğrudan etkileyebilmektedir.

*Liderlik Tarzı: Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, destekleyici davranışları ve iletişim biçimi çalışan performansını artırabilmektedir.

*Örgüt Kültürü: Adaletli, destekleyici ve güven ortamına sahip örgütlerde çalışan performansı daha yüksek olabilmektedir.

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

*Çalışma Koşulları: Fiziksel çalışma ortamı, ücret politikaları ve kariyer olanakları performans üzerinde etkili olmaktadır.

*Eğitim ve Deneyim: Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi performansın belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013).

2.4.Performansın Etkileri ve Sonuçları

Yüksek çalışan performansı örgütler açısından verimlilik, kalite ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunun yanında çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri de artabilmektedir. Düşük performans ise iş stresine, verimsizliğe, çatışmalara ve işten ayrılma niyetine neden olabilmektedir (Luthans, 2011). Performans yönetimi uygulamaları sayesinde çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenebilmekte, eğitim ve geliştirme faaliyetleri planlanabilmektedir. Bu nedenle performans yönetimi modern işletmelerin temel insan kaynakları uygulamalarından biri olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 2014).

2.5.Kraliçe Arı Sendromunun Performansla İlişkisi ve Negatif Etkileri

Kraliçe arı sendromu, örgütlerde üst pozisyonlara ulaşan bazı kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlara karşı mesafeli, rekabetçi ve destekleyici olmayan davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Derks et al., 2016). Bu davranış biçimi, özellikle kadın çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve performansı üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Literatürde kraliçe arı sendromunun çalışan performansı ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir. Kadın yöneticilerin dışlayıcı, baskıcı ve rekabetçi tutumları çalışanların iş ortamındaki psikolojik güven algısını azaltabilmekte, bu durum çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ellemers et al., 2004). Özellikle destekleyici liderlik davranışlarının eksikliği çalışanlarda motivasyon kaybına neden olmakta ve iş verimliliğini düşürebilmektedir.

Kraliçe arı sendromunun görüldüğü örgütlerde kadın çalışanlar kendilerini değersiz, yetersiz ve dışlanmış hissedebilmektedir. Bu durum çalışanların iş doyumunun azalmasına, stres düzeylerinin yükselmesine ve örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına yol açabilmektedir (Yıldız, 2017). Çalışanların psikolojik olarak olumsuz etkilenmesi ise doğrudan performans düşüklüğüne neden olabilmektedir.

Araştırmalar, olumsuz yönetici davranışlarının çalışanların üretkenlik düzeyini azalttığını ve iş performansını zayıflattığını göstermektedir. Kraliçe arı sendromuna sahip yöneticiler tarafından yeterince desteklenmeyen çalışanlar, kariyer gelişiminde engellerle karşılaşabilmekte ve iş ortamında yoğun rekabet baskısı hissedebilmektedir (Oakley, 2000). Bu durum çalışanların yaratıcılığını, iş birliğini ve takım performansını da olumsuz etkileyebilmektedir. Kraliçe arı sendromunun örgütsel sonuçları yalnızca bireysel performans ile sınırlı değildir. Örgüt içerisinde iletişim problemleri, çatışmalar, düşük verimlilik ve yüksek iş gücü devri gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Özellikle kadın çalışanlar arasında dayanışmanın azalması örgütsel iklimi olumsuz etkileyebilmekte ve çalışma ortamında güvensizlik oluşturabilmektedir (Kanter, 1977). Bu doğrultuda örgütlerde

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

destekleyici liderlik anlayışının geliştirilmesi, örgütsel adaletin sağlanması ve kadın çalışanlar arasındaki iş birliğinin artırılması performans kayıplarının önlenmesi açısından önemli görülmektedir. Kadın yöneticilerin çalışanları destekleyici ve kapsayıcı davranışlar sergilemesi, çalışan performansının artırılmasına katkı sağlayabilmektedir.

3. Yöntem

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

3.1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kadın çalışanlarda kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma kapsamında Kayseri ili gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kadın personellerin kraliçe arı sendromu algıları ile performans düzeyleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışmada kadın yöneticilerin rekabetçi, dışlayıcı ve destekleyici olmayan davranışlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda kraliçe arı sendromu ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Literatürde kraliçe arı sendromunun kadın çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve iş doyumu üzerinde olumsuz etkiler oluşturabileceği belirtilmektedir (Derks et al., 2016). Bu araştırmada ise söz konusu sendromun çalışan performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

3.1.2.Araştırmanın Önemi

Kadınların iş yaşamında daha fazla yer almaya başlamasıyla birlikte örgütlerde kadın çalışanların karşılaştığı sorunlar daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle kadın yöneticiler ile kadın çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgütsel davranış üzerindeki etkileri dikkat çeken araştırma konuları arasında yer almaktadır. Kraliçe arı sendromu, kadın çalışanlar arasında rekabet, dışlanma ve destek eksikliği gibi olumsuz durumlara neden olabilmekte ve bu durum çalışan performansını etkileyebilmektedir (Ellemers et al., 2004). Araştırma, kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyerek örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca Kayseri ili gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılmış olması bakımından sektörel açıdan özgün bir çalışma niteliği taşımaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, işletmelerde kadın çalışanlar arasındaki iletişim ve iş birliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bunun yanında araştırma sonuçlarının, yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarının performans üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına yardımcı olacağı ve işletmelerde daha destekleyici örgüt kültürlerinin oluşturulmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

3.2 Araştırmanın Evreni Örneklemi ve Verilerin Toplanması

3.2.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada kadın çalışanlarda kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemeye yönelik kullanılan araştırma modellerinden biridir (Karasar, 2019). Bu kapsamda araştırmada kraliçe arı sendromu ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

KRALİÇE ARI SENDROMUNUN PERFORMANSA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bağımsız Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**
KRALİÇE ARI SENDROMU	**PERFORMANS**

3.2.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri ili gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 86 kadın çalışan oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırmacının ulaşılabilir bireylerden veri toplamasına olanak sağlayan örnekleme yöntemlerinden biridir (Yıldırım & Şimşek, 2008).

3.2.3.Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde kraliçe arı sendromu ölçeği (Çelen, O., & Tuna, M., 2021) tarafından oluşturulan, üçüncü bölümde ise performans ölçeği (Uyargil, 2017) tarafından oluşturulan kullanılmıştır.

Kraliçe arı sendromu ölçeği 21 maddeden oluşmakta olup çalışanların kadın yöneticilere ilişkin algılarını ölçmektedir. Çalışan performansı ölçeği ise 12 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan tüm ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmalarda hipotezler, değişkenler arasındaki ilişkinin veya etkinin test edilmesine yönelik oluşturulan bilimsel önermelerdir. Hipotezler sayesinde araştırmada elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek araştırma probleminin doğruluğu değerlendirilmektedir (Karasar, 2024). Bu araştırmada kadın çalışanlarda kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiş

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

ve değişkenler arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla test edilmiştir. Literatürde kraliçe arı sendromunun çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde olumsuz etkiler oluşturabileceği belirtilmektedir (Derks et al., 2016). Kadın yöneticilerin dışlayıcı, rekabetçi ve destekleyici olmayan davranışlarının çalışanların psikolojik durumlarını etkileyerek performans kaybına neden olabileceği ifade edilmektedir (Ellemers et al., 2004). Bu doğrultuda araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1:Kraliçe arı sendromu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu hipotez, kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algıları ile performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Araştırmada yapılan Pearson korelasyon analizi ile bu ilişki test edilmiştir.

H2: Kraliçe arı sendromu çalışan performansını negatif yönde etkilemektedir.

Bu hipotez, kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisinin yönünü belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Regresyon analizi aracılığıyla kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarındaki artışın performans düzeyini azaltıp azaltmadığı incelenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda kraliçe arı sendromu ile çalışan performansı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş, ayrıca kraliçe arı sendromunun çalışan performansını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri desteklenmiştir.

4. Bulgular

4.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların demografik özelliklerini özetlemek amacıyla yapılan tanımlayıcı istatistikler aşağıda sunulmuştur (Tablo 1).

Katılımcıların tamamı kadın çalışandır. %44,2'si bekar, %55,8'i evlidir. %10,5'i alt kadem çalışan, %50'si orta kademe çalışan, %23,3'ü üst kademe çalışan, %15,1'i alt kademe yönetici, %1,2'si orta kademe yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Üst kademe yönetici ankete dahil edilmemiştir. %8,1'i 18-25 yaş aralığında, %65,1'i 26-35 yaş aralığında, %10,5' i 36-45 yaş aralığında, %14'ü 46-55 yaş aralığında, %2,3'ü 56-65 yaş aralığındadır. %1,2'si ilkokul, %1,2'si ortaokul, %11,6'sı lise, %62,8'i üniversite, %23,3 yüksek lisans mezunudur. Ayrıca çalışma süreleri ise %46,5'i 0-5 yıl, %29,1'i 6-10 yıl, %5,8'i 11-15 yıl, %8,1'i 16-20 yıl ve %10,5'i 21 yıl ve üzeridir.

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Sayı	Oran
Çalıştığı Pozisyon	Alt kademe çalışan	9	10,5%
	Orta kademe çalışan	43	50%
	Üst kademe çalışan	20	23,3%
	Alt kademe yönetici	13	15,1%
	Orta kademe yönetici	1	1,2%
Medeni Durum	Bekar	38	44,2%
	Evli	48	55,8%
Yaş	18-25	7	8,1%
	26-35	56	65,1%
	36-45	9	10,5%
	46-55	12	14%
	56-65	2	2,3%
Eğitim Durumu	İlkokul	1	1,2%
	Ortaokul	1	1,2%
	Lise	10	11,6%
	Üniversite	54	62,8%
	Yüksek Lisans	20	23,3%
Çalışma Süresi	0-5	40	46,5%
	6-10	25	29,1%

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

	11-15	5	5,8%
	16-20	7	8,1%
	21 yıl ve üzeri	9	10,5%
Toplam	**Total**	**86**	

4.2 Güvenirlik ve Normallik Analizi

Araştırmada kullanılan kraliçe arı sendromu ve çalışan performansı ölçeklerinin analiz öncesinde güvenirlik ve normallik düzeyleri incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha güvenirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre kraliçe arı sendromu ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,853, çalışan performansı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,947 olarak bulunmuştur. Literatürde Cronbach's Alpha katsayısının 0,80 ve üzerinde olmasının ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterdiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2020). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu ve güvenilir ölçüm araçları olduğu sonucuna ulaşılmıştır (George & Mallery, 2010).

Tablo 2. Cronbach Alfa Testi Sonuçları

	Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi	
	Sonuç	**Kabul Edilebilir Değer**
Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği	,853	≥0,7
Performans Ölçeği	,947	≥0,7

Araştırmada kullanılan kraliçe arı sendromu ve performans değişkenlerinin parametrik analizlere uygunluğunu belirlemek amacıyla normallik analizi yapılmıştır. Normallik değerlendirmesinde çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis), Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinden yararlanılmıştır.

Kraliçe arı sendromu değişkenine ilişkin analiz sonuçlarında çarpıklık değeri 0,599, basıklık değeri ise 0,602 olarak bulunmuştur. Performans değişkeninde ise çarpıklık değeri -0,728 ve basıklık değeri 0,440 olarak tespit edilmiştir. Literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1,5 aralığında olması verilerin

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

normal dağılım gösterdiğinin kabul edilmesi için yeterli görülmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu doğrultuda her iki değişkenin de normal dağılım varsayımını sağladığı belirlenmiştir.

Ayrıca kraliçe arı sendromu değişkeni için Kolmogorov-Smirnov anlamlılık değeri 0,200 ve Shapiro-Wilk anlamlılık değeri 0,076 olarak bulunmuştur. Her iki değerin de 0,05'ten büyük olması nedeniyle değişkenin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Performans değişkeninde ise çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilen sınırlar içerisinde yer almakta olup dağılımın normale yakın olduğu görülmektedir. Kraliçe arı sendromu değişkenindeki pozitif çarpıklık değeri, katılımcıların cevaplarının düşük ve orta düzeyde yoğunlaştığını göstermektedir. Performans değişkenindeki negatif çarpıklık değeri ise çalışanların performans algılarının yüksek düzeyde yoğunlaştığını ifade etmektedir. Basıklık değerlerinin sıfıra yakın olması her iki değişkenin de normal dağılıma yakın bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırma verilerinin parametrik analizler için uygun olduğu değerlendirilmiş ve araştırmada Pearson korelasyon ile doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

Tablo 3. Normallik testi sonuçları

Descriptives	**Kraliçe Arı Sendromu Ortalaması**	**Performans Ortalaması**
Çarpıklık (Skewness)	0,599	-0,728
Basıklık (Kurtosis)	0,602	0,440

4.3 Korelasyon Analizi

* Kraliçe arı sendromu (ari_ort) ile performans (per_ort) arasındaki Pearson korelasyon katsayısı r = -0,234 olarak bulunmuştur.

* Korelasyon katsayısının negatif olması, kraliçe arı sendromu düzeyi arttıkça çalışan performansının azalma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

* Korelasyonun büyüklüğü incelendiğinde ilişkinin zayıf düzeyde negatif olduğu söylenebilir.

* Anlamlılık değeri p = 0,030 < 0,05 olduğundan, ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani elde edilen ilişki tesadüfi değildir.

* Analiz 86 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir.

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda kadın çalışanlarda kraliçe arı sendromu ile performans arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0,234; p<0,05). Buna göre çalışanların kraliçe arı sendromu algıları arttıkça performans düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Ancak korelasyon katsayısının düşük olması nedeniyle ilişkinin zayıf düzeyde olduğu değerlendirilmektedir (Cohen, 1988).

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyonlar			
		Örgütsel Adalet Ortalaması	**İş Performansı Ortalaması**
Kraliçe Arı Sendromu Ortalaması	**Pearson Korelasyonu**	1	-,234**
Performansı Ortalaması	**Pearson Korelasyonu**	-,234**	1

4.4 Regresyon Analizi

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda kadın çalışanlarda kraliçe arı sendromunun performans üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (β=-0,234; p<0,05). Modelin açıklayıcılık düzeyi düşük olmakla birlikte anlamlı bulunmuştur (R^2=0,055). Elde edilen sonuçlara göre kraliçe arı sendromu düzeyi arttıkça çalışan performansı azalmaktadır.

"Kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır." bu hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	**Sig.**	**(β)**	**t**	**R**	**R^2**	**F**	**p**
Kraliçe Arı Sendromu	**Performans**	,030	-,234	-2,206	,234	,055	4,865	0

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada kadın çalışanlarda kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, Kayseri ili gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 86 kadın personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan kraliçe arı sendromu ve performans ölçeklerinin güvenirlik analizleri sonucunda her iki ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

olduğu belirlenmiştir. Ayrıca normallik analizleri sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve parametrik analiz yöntemlerinin uygulanmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Araştırmada yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda kraliçe arı sendromu ile çalışan performansı arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=-0,234$; $p<0,05$). Elde edilen bu sonuç, kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algıları arttıkça performans düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarına göre kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($\beta=-0,234$; $p<0,05$). Modelin açıklayıcılık düzeyi düşük olmakla birlikte anlamlı bulunmuş ve kraliçe arı sendromunun performanstaki değişimin %5,5'ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,055$).

Araştırma bulguları literatürde yer alan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Derks ve arkadaşları (2016), kadın yöneticilerin destekleyici olmayan davranışlarının kadın çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Ellemers ve arkadaşları (2004), örgütlerde kadın çalışanların dışlayıcı yönetim davranışlarına maruz kalmasının motivasyon ve performans kaybına neden olabileceğini ifade etmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular da kraliçe arı sendromunun çalışan performansı üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğunu desteklemektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda işletmelerde destekleyici örgüt kültürünün geliştirilmesi, kadın çalışanlar arasında iş birliği ve iletişimin artırılması, örgütsel adalet anlayışının güçlendirilmesi ve yöneticilere yönelik farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi önerilmektedir. Özellikle kadın yöneticilerin çalışanları destekleyici liderlik davranışları sergilemesi, çalışan performansının artırılması açısından önemli görülmektedir. Bu araştırma yalnızca Kayseri ili gıda sektöründe çalışan kadın personeller ile sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde, farklı örneklem gruplarıyla ve daha geniş katılımcı sayılarıyla çalışmalar yapılması önerilmektedir. Ayrıca kraliçe arı sendromunun örgütsel bağlılık, iş doyumu, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi farklı değişkenlerle ilişkisi de incelenebilir.

Kaynakça

Armstrong, M. (2006). Performance management: Key strategies and practical guidelines (3rd ed.). Kogan Page.

Bingöl, D. (1998), Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

Büyüköztürk, Ş. (2020). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (28. Baskı). Pegem Akademi.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis fort he behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Çelen, O., & Tuna, M. (2021). Konaklama İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Kraliçe Arı Sendromu Algılarının Ölçülmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 5(3), 2127-2148.

Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. The Leadership Quarterly, 27(3), 456–469.

Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? British Journal of Social Psychology, 50(3), 519–535.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business School Press.

DOI: https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-610-59-8.2026.100.1119.
ISBN: 978-9952-610-59-8

Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? British Journal of Social Psychology, 43(3), 315–338.

George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. Pearson Education

Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. Basic Books.

Karasar, N. (2024). Bilimsel araştırma yöntemi (39. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Luthans, F. (2011). Organizational behaviour: An evidence-based approach. New York: McGraw Hill.

Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. Journal of Business Ethics, 27(4), 321–334.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. Alfa Aktüel Yayınları.

Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The Queen Bee syndrome. Psychology Today, 7(8), 55-60.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.). Pearson.

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.

Uyargil, C, (2017), İşletmelerde PerformansYönetimi Sistemi- Bireysel Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesimesi (4. Baskı), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.

Yıldız S. (2017). Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımasında Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(1), 121-138.

Yüksel, Ö. (2014). İnsan kaynakları yönetimi. Gazi Kitabevi.