

Kamu Yönetiminde Kadın Liderliği 8

Esra Cıkmaz¹

Nil Çiftçi²

Özet

Kadınların tüm örgütlerde karşılaştıkları sorunlar benzerlik göstermektedir. Bu sorunların nedenleri; bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere çok boyutludur. Kadın liderler, kariyer ilerleme süreçlerinde üst düzey yönetim pozisyonlarına erişmede; cam tavan bariyerleri, cam uçurum fenomeni, imposter sendromu, mentorluk-ağ oluşturma eksiklikleri ve kraliçe arı sendromu gibi engellerle karşılaşmakta, üst düzey yönetim pozisyonlarında erkek çalışanlara kıyasla çok daha az sayıda temsil edilmektedir. Bu çalışmada kamu yönetimi alanında kadın liderlerin karşılaştığı sorunlar, bu sorunlar karşısında devletlerin ve kamu yönetiminin sorumlulukları ile çözüm önerileri ele alınmıştır. Dünya genelinde çalışma yaşamında kadınlar, cinsiyetleri dolayısıyla hala devam eden pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Türkiye de dâhil olmak üzere devletler ve çeşitli uluslararası kuruluşlar, bu konuda çeşitli politika, strateji ve projeler geliştirmektedirler. Ancak tüm bu çabalara rağmen istenilen hedefe ulaşamadığı yapılan araştırma çalışmalarıyla belirlenmektedir. Kadın liderlerin çalışma yaşamında yüzleştiği sorunlar geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gereken bir durumu oluşturmakta ve çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir.

1 Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, esracikmaz@gantep.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9576-7161

2 Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD Doktora Öğrencisi, nilbasyan@gmail.com, ORCID: 0009-0007-2086-6900

Giriş

Liderlik konusu eski çağlardan beri var olmasına rağmen, kadın liderliği konusu yakın döneme kadar inceleme alanı olmamıştır. Uzun dönemler boyunca bağımlı bireyler olarak tanımlanan kadınların, muhtelif nedenlerle liderlik özelliklerinin bulunmadığı yönündeki önyargı toplumlarda gelişmiştir. Geleneksel liderlik anlayışı, denetim ve emir verme yeteneği bağlamında değerlendirildiğinden kadınların liderlik yetenekleri göz önüne alınmamıştır. Süreç içerisinde kadınların kamusal ve özel sektörde daha aktif rol almaya başlaması ve güçlenen kadın hareketleri neticesinde kadınlar, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörde liderlik kademelerinde yer bulmaya başlamıştır (Dicleli, 2011, s. 2).

Yöneticilik; kurumsal ya da örgütsel hedeflere erişebilmek için yapılan planlama, uygulama ve denetim gibi işlevlerden oluşan bir süreci ifade ederken, cinsiyet temelli farklılıkları içinde barındırmamaktadır. Yani yöneticilikte, yönetim sürecindeki işlevlerin etkin ve verimli şekilde yerine getirilebilmesi önemlidir. Yöneticinin erkek ya da kadın olmasının bir önemi yoktur. Ancak gerek örgütlerde gerekse de toplumda bulunan cinsiyet temelli anlayış, yöneticiliğin de cinsiyet temelli ele alınmasına neden olmaktadır. Yönetim algısındaki bu tür cinsiyetçilik yaklaşımları yalnızca Türkiye’de değil dünya genelinde varlığını göstermekte ve çeşitli araştırmalara konu olmaktadır (Özdevecioğlu, 2005).

1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN

Kadının çalışma hayatına girişi sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. İlk başlarda kadının işgücüne katılımı az iken, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde işgücüne artan talep neticesi ve erkek sayısının azalması nedeniyle kadın işgücünde önemli bir artış yaşanmıştır. Bu gelişmeler aynı zamanda kadının toplumdaki yerinin de tartışılmasını gündeme getirmiştir. Çalışma hayatında kadının giderek daha fazla yer alması, yönetim ve iş dünyasında kadınlarla ilgili çalışmaların artmasını sağlamıştır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerin özel sektörde ancak orta kademeye kadar ilerleyebildiklerini ve çalışma hayatında çeşitli engellerle karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla kadınlar istihdamda fırsat eşitliğini elde etmek için bu engelleri aşmak durumunda kalmaktadır (Uzun, 2005, s. 1).

Küresel boyutta uygulamaya konulan pozitif ayrımcılık ve eşit istihdam politikalarına rağmen erkek ve kadın çalışanların çalışma yaşamındaki algı ve pozisyonları farklılık göstermektedir. Ayrım yapılmaksızın kamu yönetimleri ve özel sektör kuruluşlarında kadınlar, hiyerarşik olarak örgütlerin alt kademelerinde yer almakta, sekreterlik, öğretmenlik, temizlikçilik gibi belli

meslek gruplarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu da cinsiyetçi önyargı ve algıların çalışma yaşamında hala devam ettiğini göstermektedir (Gönç, 2016, s. 98).

Kadınlar üst yönetim pozisyonlarında erkeklere oranla daha az temsil edilmekte, stratejik kademelerde yeterli düzeyde yer alamamakta ve karar süreçlerinde etkili roller üstlenememektedirler. Literatürde bu konuda yapılan araştırma çalışmaları da epey fazladır. Bu çalışmalar, üst düzey yönetim kademelerindeki kadın oranının erkek yöneticilere kıyasla oldukça az olduğunu göstermektedir. Kadın liderlerin sayıca az olmasının nedenleri bu çalışmalarla; cinsiyet temelli ayrımcılık, cam tavan bariyerleri, yapısal ve örgütsel engeller gibi nedenlere bağlanmıştır (Sivrikaya ve Wolff, 2021, s. 60). Oysa ki kadın ve erkek liderlerin davranış tarzlarına ilişkin yapılan araştırmalar; erkek yöneticilerin kadınlara kıyasla daha fazla tutuculuk davranışı sergiledikleri, kadın yöneticilerin erkeklere kıyasla daha yenilikçi davranışlara sahip olduklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla yeni fikir ve projeler ile risklere kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerden daha fazla yatkın olduğunu söylemek mümkün görünmektedir (Uzun, 2005, s. 82).

1.1. Türkiye’de Kadınların İş Gücüne Katılımı ve Yöneticilikteki Temsili

Çalışma yaşamına sanayi devrimi ile giren kadınlar Türkiye’de Cumhuriyetin ilanı ile çalışma yaşamındaki devamlılığını sağlamış ve 2000’li yıllarla birlikte yönetim pozisyonlarında aktif olarak yer almaya başlamıştır (Yıldırım ve Çelikten. 2018).

Türkiye’de çalışma yaşamında kadınlar uzun yıllardır var olmasına rağmen hem istihdam da hem de terfide hala ayrımcılıklarla karşılaşmaktadır. Bunların başında genelde kadınların karşılaştığı ancak bazen tüm çalışanların da maruz kaldığı cam tavan engelleri gelmektedir. Cam tavan bariyerleri olarak da dile getirilen bu engeller; istihdam ve terfilerde çalışanların maruz kaldıkları yapay ve görünmez bariyerlerdir. Bu engeller başta kadınlar olmak üzere çalışanların kariyer ilerleme süreçlerini kesintiye uğratmaktadır. Cam tavan bariyerleri kadınları kamu ve özel sektörde ikincil konuma getirerek çalışma hayatından itmektedir. Yapay, sert ve görünmez olan bu engelleri aşabilen kadın sayısı oldukça azdır (Tahtalıoğlu, 2016, s. 100).

Çalışma yaşamında görünür hale gelmiş olsalar da kariyer basamaklarında üstlere doğru çıkıldıkça, kadınların temsil oranı belirgin şekilde azalmaktadır. Toplum tarafından kendisine geleneksel roller yüklenen kadınlar, meslek seçimlerini ve çalışma yaşamlarını bu rollerine göre şekillendirmektedir. Küresel çapta ve Türkiye’de erkek-kadın yönetici oranları kıyaslandığında; kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki temsil oranı erkeklerin çok

gerisindedir. Kariyerlerinde ilerleme süreçlerinde çeşitli kültürel ve yapısal engellerle karşılaşan kadınların bu durumu, yönetici pozisyonlarındaki sayılarının azlığıyla somutlaşmaktadır (Soyutürk, 2023, s. 321).

Cinsiyet eşitliği için son dönemlerde önemli mücadeleler verse de kadınlar, çalışma yaşamında büyük oranlarda erkeklerin gerisinde kalmaya devam etmektedir. Avrupa ile kıyaslandığında Türkiye’de durum iç açıcı değildir. Euronews’in 2020 yılında paylaştığı verilere göre; Avrupa Birliği’nde kadın yöneticilerin oranı %37 iken bu oran Türkiye’de %22’dir. Kadın yönetici oranı konusunda 34 tane Avrupa ülkesi içinde son sırada %19,4 ile Kıbrıs yer almaktadır. Sondan ikinci sıradaki Türkiye’de ise oran %21,9’dur. Üst düzey kadın yönetici oranına bakıldığında; 28 tane Avrupa Birliği ülkesinde bu oran ortalama %28,8 iken Türkiye’de bu oran 18,1’dir. Üst düzey kadın yönetici oranının en yüksek olduğu ülkeler ise; İzlanda (%45,9), Fransa (%45,2) ve Norveç (%40,2) şeklindedir (Euronews, 2020).

Yapılan ulusal bir araştırmaya göre; Türkiye’de yaklaşık bir buçuk milyon yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticilerin %18,2’si kadındır. Ülke geneli istihdamdaki kadınların %3,3’ü yönetici iken istihdamdaki erkeklerin %6,6’sı yönetici pozisyonundadır. Yönetici pozisyonundaki kadın yöneticilerin ortalama gelirleri erkek yöneticilerinkinden daha düşüktür. Ayrıca araştırmada 2010 yılındaki kadın yönetici oranının %10 olduğu, 2020’li yıllarda %18’e ulaştığı, ancak bu durumun dünya sıralamasında Türkiye’yi üst sıralara taşıyamadığı tespit edilmiştir (Şenel, 2023, s. 516).

Küresel çapta cinsiyet eşitliğine ulaşabilmek için daha çok çaba sarf edilmesi gerektiğini Dünya Ekonomik Forumu, 2025 yılında 8 Mart Dünya Kadınlar günü kapsamında yayınladığı *2024 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu* ile ortaya koymuştur. Bu rapora göre Türkiye 146 ülke arasında, özellikle siyasi temsiliyet ve ekonomik katılım konularında, 127. sırada yer almıştır. Raporda küresel ölçekte kadınların yönetici olma oranı %31,7 seviyesinde, cinsiyet eşitliği oranı ise %68,5 seviyesinde belirlenmiştir. Küresel ölçekte kadınların iş gücüne katılım oranı %65,7 seviyesine gelmişse de üst düzey ve yönetici pozisyonlarındaki kadın oranı %31,7 olarak tespit edilmiştir. Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan bu veriler göstermektedir ki kadınların çalışma yaşamındaki temsiliyeti hem Türkiye’de hem de dünya genelinde büyük oranda sınırlı kalmakta ve ilerleme hedeflenenden yavaş şekilde gerçekleşmektedir (Eşit Adımlar, 2025).

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda güncel verileri elde edebileceğimiz bir başka kaynak ise Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan *Eurobarometer 545 Raporu*’dur. Bu rapora göre; cinsiyet eşitliğini sağlama çabaları göstermektedir ki liderlik pozisyonlarında etkili olan kişiler halen

varlığını sürdürmektedir. Rapor liderlik pozisyonlarında kadınların yeterli oranda temsil edilmediğini ortaya koymaktadır. Rapora göre çalışma yaşamında erkeklerin yarısına yakını (%45) liderlikte kadınların otorite sahibi olmadıklarını düşünmektedirler. Bu durum liderlik konusundaki toplumsal dönüşüme, kalıplaşmış yargıların engel olmayı sürdürdüğünü göstermektedir (Eşit Adımlar, 2025).

“*The Economist*” dergisi çalışma yaşamında “cam tavan” olarak ifade edilen görünmez engeller konusunda ülkeler arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla her yıl Cam Tavan Endeksi raporunu yayınlamaktadır. Bu endeks; kadınların istihdamı, yönetici pozisyonundaki temsili, ücret eşitsizliği vb. gibi 10 farklı kriterde OECD üyesi 29 ülkenin durumunu değerlendirmektedir. 2025 yılında yayınlanan endekste ilk 5 sırada, başarıya göre şu ülkeler yer almaktadır: İsveç, İzlanda, Finlandiya, Norveç ve Fransa. Endekste son 5 sırada yer alan ülkeler ise şunlardır: Çek Cumhuriyeti, İsviçre, Japonya, Güney Kore ve Türkiye. Endeks ülkelerin toplumsal cinsiyet konusundaki başarısı ile cam tavan engellerinin aşma alanındaki konumunu göstermesi açısından oldukça önemlidir. 2025 yılında yayınlanan Cam Tavan Endeksi’ne göre 2024 yılındaki son duruma göre; istihdama katılım açısından Türkiye’de erkekler kadınlardan % 37,3 oranında daha fazla iş gücüne katılmaktadır. Bu orana göre Türkiye 29 ülke içinden 28. sıradadır. 28. sırada yer alan ülke ise 18,1 oranla İtalya olmuştur. OECD ortalaması 14,2’dir (Cam Tavan Endeksi, 2025).

Tablo 1’de seçili OECD ülkelerine göre yönetici pozisyonunda yer alan kadın oranı gösterilmiştir.

Cam Tavan Endeksine Göre Sıralama	Ülke	Kadın Temsil Oranı (%)
<i>Ortalama</i>	<i>OECD Ülkeleri</i>	<i>34</i>
1.	İsveç	43,7
2.	Amerika	42,9
3.	Polonya	42,5
4.	Avustralya	41,1
27.	Güney Kore	16,3
28.	Japonya	14,6
29.	Türkiye	13,8

*Tablo 1:Seçili OECD Ülkelerine Göre Yönetici Pozisyonunda Yer Alan Kadın Oranı
(www.economist.com, 2025)*

Tablo 1'deki rapora göre; çalışma yaşamında üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan kadın oranlarında Türkiye 13,8 ile 29. sırada yer almaktadır. En yüksek oran ise 43,7 ile İsveç'tedir. OECD ortalaması ise %34'tür. Bu verilerden de anlaşılacağı üzere; Türkiye'deki üst düzey kadın yönetici oranı OECD ülkeleri ortalamasının çok gerisindedir ve Avrupa ülkelerine kıyasla bu oran çok düşüktür. Veriler, kültürel anlayış kalıpları ile toplumsal cinsiyet rolleri ve cam tavan bariyerlerinin; ülkemizde halen kadınların liderlik yolunda ilerleyişini sınırlandırdığını ortaya koymaktadır (Cam Tavan Endeksi, 2025).

2. KAMU YÖNETİMİNDE KADIN

Eski çağlardan bu yana liderlik konusu tartışılmış olsa da günümüze kadar yapılan çalışmalarda cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkisine yönelik değerlendirmeler sınırlı kalmıştır. Genellikle liderlik çalışmalarında erkek liderler merkezde yer almış, liderlik ise erkeklik özellikleriyle ilişkilendirilmiştir (Onay ve Heptazeler, 2014, s. 76).

Çok aktörlü bir süreç olan yönetim, bireylerin iş birliği ve ortak katkılarını gerektirir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşabilmek için kadınların sahip oldukları beceri, bilgi, yetenek ve toplumsal duyarlılıklarının yönetim mekanizmasına yansıtılabilmesi gerekir. Bu nedenle kadınların kamu yönetimi alanında liderlik pozisyonlarında yer alması önem arz etmektedir. Böylelikle kadınların toplumsal ve kurumsal ilerlemesinin önü açılacaktır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2008, s. 14). Kamu yönetimleri, günümüz ulusal ve uluslararası alanda kabul gören toplumsal cinsiyet eşitliğine dair hedef, amaç, ilke ve uygulamaların yaşama geçirilmesinde önemli bir aktör olsa da cinsiyetçi gelenekleri, uygulamaları sürdürme eğilimindedir. Bu durum da ataerkil kurumsal yapı, tutum ve uygulamaların sürdürülmesine sebebiyet vermekte, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama çabalarının etkisiz kalmasına yol açmaktadır (Öztepe, 2023, s. 204).

2024 yılı verilerine göre kadınların Türkiye'de kamu yönetimi ve özel sektör kuruluşlarındaki istihdam oranları ve yönetici pozisyonlarında temsili aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kadınların İşgücüne Katılım ve İstihdam Oranı:
 - İşgücüne katılım oranı (kadınlar): %35,9
 - Erkek işgücüne katılım oranı: %70,8'dir.
 - Kadın istihdam oranı: %31,9
 - Erkek istihdam oranı: %66,0 (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2025).

➤ Kadınların Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Alanında Temsili:

- Kamu Yönetiminde:
 - ✓ Toplam kamu personeli içindeki kadın memurların oranı yaklaşık %34,8'dir (İltir, 2024).
 - ✓ Ancak bu oran, üst düzey kamu yöneticiliği düzeyinde %10'un altına düşmektedir. 2014 yılında yapılan bir çalışmada, kamusal alanda üst düzey kadın yöneticilik oranı %8 olarak saptanmıştır. (Tunç, 2017, s. 70).
- Özel Sektörde:
 - ✓ Kadın çalışanların özel sektördeki oranı %31,3'tür.
 - ✓ Orta ve üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadın oranı %20,6.
 - ✓ Yönetim kurullarında kadın oranı: %19,4 (TÜİK, 2024).

Tablo 2' de Türkiye'de çalışma yaşamında kadın temsil oranları gösterilmiştir.

Gösterge	Kadın Oranı (%)
İşgücüne katılım (toplam)	35,9
İstihdam oranı	31,9
Kamu personeli içindeki kadın oranı	34,8
Kamu yönetiminde üst düzey kadın oranı	< 10
Özel sektörde kadın çalışan oranı	31,3
Kadın yöneticiler (genel toplam)	20,6
Yönetim kurullarındaki kadın oranı	19,4

Tablo 2: Türkiye'de Çalışma Yaşamında Kadın Oranları

Kaynak: TÜİK, 2024.

Tablo 2'ye göre; Türkiye'de kamu yönetimi alanında kadınların liderlik pozisyonlarına erişim oranının düşük olduğu görülmektedir. Bu geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gereken bir alandır. Yüksek kadın temsil oranının var olduğu kamu yönetimlerinde; yaşanabilirlik, toplumsal eşitlik, yüksek ekonomik refah, yüksek gelişmişlik düzeyi gibi parametreler kadının toplumların kalkınmışlık ve medeniyet seviyesini belirleyen önemli bir aktör olduğunu göstermektedir. Bu nedenledir ki ülkenin kalkınma çabalarındaki başarısı için Türkiye'nin de kamu yönetimi alanında kadınların temsil oranı ve etkin katılımını arttırması gerekmektedir. Kamu yönetimindeki mevcut

kadın oranına bakıldığında, hedeflenen çağdaş yönetim anlayışı bakımından Türkiye’de çeşitli yapısal eksiklikler olduğunu söylemek mümkündür. Kamu sektöründe kadın temsiline arttırılması, kurumsal yenilenme ve toplumsal ilerleme çabalarında önemli bir alan olarak dikkate alınmalıdır (Kardaş, 2017, s. 12). Ancak dünya çapında pek çok ülkede kadınlar, kamu yönetimi alanında eşit olarak katılım gösterememekte; karar alma süreçleri ve üst yönetim pozisyonlarında yer alamamaktadırlar. Dolayısıyla kamu yönetimlerinde kadın ve erkekler arasında eşit fırsatlara, uygulamalara ve haklara erişimi güvence altına alan bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir. Bu alanın toplumsal cinsiyet perspektifiyle analiz edilmesi, teorik ve uygulamalı çalışmalar için de önemlidir (Öztepe, 2023, s. 203). Kamu yönetiminde kadının güçlendirilmesi; bu alanda kadının daha fazla temsil edilmesi, karar alma mekanizmalarına aktif olarak katılması, kamusal örgütlerde eşit fırsatlara erişim, kadın merkezli program ve politikaların etkin biçimde uygulanması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin tesis edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca kamu yönetiminde kadınların profesyonel gelişimleri için gerekli eğitim ve mentorluk uygulamalarının arttırılması, kadınların liderlik pozisyonlarında daha yüksek oranda yer almalarına ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân tanıyacaktır. Kamu yönetimlerinin verimlilik ve etkinliğinin arttırılmasında, bu tür girişimlerin rolü büyüktür (Zengin vd., 2023, s. 9).

2.1. Kadın Liderlerin Karşılaştığı Sorunlar

Küresel çapta kamu yönetimleri ve özel sektörlerde kadın liderler, benzer sorunlarla karşılaşmaktadır. Günümüzde kadınların çalışma hayatlarında karşılaştığı sorunlar çok çeşitlidir ve farklı kaynaklardan beslenir. İstihdamda fırsat eşitliğini yaratmak için bu sorunların aşılması gerekmektedir. Genel olarak kadın liderlerin karşılaştığı sorunlar şu şekilde ele alınabilir:

2.1.1. Cam Tavan Engelleri (Glass Ceiling)

“Cam tavan” kavramı ilk olarak 1986 yılında Wall Street Journal’ın ‘iş yaşamında kadın’ isimli haberi ile Schelhardt ve Hymovitz tarafından kullanılmıştır. Cam tavan, kavramın adından da belli olacağı üzere aşılması güç ve şeffaf olan engellerdir. Bu engellerle üst düzey yönetim kademelerinde daha çok karşılaşılır. Literatürde cam tavan engellerine daha çok kadın çalışanların maruz kaldıkları ele alınmaktadır. Günümüzde kadınlar, dünya geneli ve ülkemizin kamu ve özel sektörlerinde, çalışma yaşamında yer aldıkları ölçüde üst düzey yönetim kademelerinde yer alamamaktadır (Tahtalıoğlu, 2016, s. 89).

Birçok kadın çalışma yaşamında kurum içindeki terfi rekabetine katılmaktan kaçınmaktadır. Bunun sebeplerinden biri kendilerinin rekabet

ortamında en üst seviyedeki yönetim pozisyonlarına ulaşma ihtimallerinin düşük olduğu yönündeki algılarıdır. Kadınlar ayrıca örgüt içinde cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kaldıklarını; erkek çalışanlara kıyasla nitelik ve yeterliliklerinin daha az farkına varıldığını ve dolayısıyla geri planda bırakıldıklarını söylemektedirler. Örgütsel hiyerarşi içinde kadınların belli bir düzeyin ilerisine geçmelerine izin vermeyen bu tür görünmez engeller, literatürde “cam tavan” kavramı ile ifade edilmektedir (Derin, 2020, s. 137).

Kadınlara karşı var olan önyargılar konusunda toplumda farkındalık artma eğilimi gösterse de çalışma yaşamında özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarına erişim noktasında bu önyargıların örtülü biçimde varlığını sürdürdüğünü söylemek mümkündür. “Cam tavan sendromu” olarak da adlandırılan bu durum, kariyer basamaklarında kadınların karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlayan ve onların kariyer ilerlemelerini sınırlayan sembolik bariyerleri ifade eder (Akbaş ve Korkmaz, 2017, s. 73).

Cam tavan sendromu (glass ceiling syndrome), çeşitli nedenlerle oluşan çok boyutlu bir sorundur. Literatürde cam tavan sendromun bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenlerinin olduğu öne sürülmektedir. Yapılan araştırmalar cam tavan sendromunun ortaya çıkmasının nedenlerinden en büyük payın toplumsal faktörlerden kaynaklandığını ortaya koymuş, bu sendromla mücadelede en etkili bireysel yöntemin ise kişisel gelişim olduğunu tespit etmiştir (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018, s. 705). Cam tavan sendromunu oluşturan *bireysel faktörler*; kadının anne, eş, çalışan ve birey olma gibi çoklu roller üstlenmesi, üst yönetim pozisyonlarına erişmelerine engel olmaktadır. Kişisel algı ve tercihler de bireysel nedenleri oluşturmaktadır. Örneğin; kadınların aile ve iş arasındaki tercihini aileden yana kullanması gibi. *Örgütsel faktörler*; örgütlerdeki erkek egemen kültürün cinsiyet ayrımcılığı yaratması, kadınların kariyer ilerlemelerinin önünde engeller oluşturmaktadır (Korkmaz, 2016, s. 106). Örgütsel karar alma süreçlerinin dışında tutulma ve erkek meslektaşları tarafından yetersiz olarak görülme kadınların, çalışma hayatlarında karşılaştıkları dışlanmalardır. Görevde yükselmelerde kadınlar açık ya da gizli ayrımcılıklara maruz kalmaktadır (Uzun, 2005, ss 33-37). *Toplumsal faktörler*; bireylerden cinsiyetlerine göre farklı roller beklenmesi cinsiyete dayalı toplumsallaşmanın bir sonucudur. Toplumda kadınlar için kalıplaşmış önyargıların (stereotipler) varlığı, onların bir yandan çalışma yaşamına engel olduğu gibi diğer yandan çalışan kadınların ise yönetici pozisyonlarına erişmesine ket vurmaktadır (Korkmaz, 2016, s. 107).

2.1.2. Cam Uçurum Fenomeni

Kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmasındaki engeller için literatürde cam tavan kavramı kullanılmaktadır. Kadınların kariyer ilerlemelerindeki bu engeller kişinin kendinden ve diğer erkek ve kadın yöneticilerden kaynaklanabilmektedir. Kadınların kariyer ilerlemelerinde yeni bir engel olması niteliğinde “cam uçurum” fenomeni literatürde kullanılmaktadır. Cam uçurum sendromu olarak da adlandırılan bu yeni engel durumu; cam tavanı aşmayı başaran kadın liderlerin, örgütün olumsuz koşullarında üst yönetim pozisyonlarında bulunmalarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Cam uçurum sendromu; başarısızlığa uğramaları için kriz dönemlerinde kadın liderlere verilen riskli pozisyonları belirtir. Cam uçurum durumlarında kadın yöneticiler, örgütün olumsuz koşullarında üst seviye yöneticiliğe getirilip, örgütün başarısızlığından sorumlu tutulmaktadırlar. Bu durum genellikle kadınların yöneticilikte başarısız olduğunu savunan erkek yöneticiler tarafından geliştirilmektedir. Böylelikle erkek yöneticiler, örgütsel kriz dönemlerinde kadınları üst düzey yönetici pozisyonlarına getirerek, onları adeta ‘bir cam uçurumun içine’ atacaktırlar (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016, s. 1119).

2.1.3. Sahtekarlık (Imposter) Sendromu

Sahtekarlık ya da imposter sendromu, ilk kez 1978 yılında Suzanne Imes ve Pauline Rose Clance isimli psikologlar tarafından tanımlanmış bir kavramdır. Sahtekarlık (imposter) sendromunda; nitelikli, yetenekli ve başarılı olan birey, kendini sürekli “sahtekar” olarak nitelendirmekte ve elde ettiği pozisyon ve başarılarını dış etkenlere ya da şansa bağlamaktadır. Bu sendromda birey, kendi başarılarını sorgulayarak şahsi yetenek ve niteliğini göz ardı etmektedir. Profesyoneller, mesleki başarılarına rağmen başarısızlık korkusu yaşamaktadırlar. Özellikle beklentilerin yüksek olduğu örgütsel ortamlarda, mükemmeliyetçi yaklaşımdaki bireyler, başarısızlıkları ve hatalarını büyütürken hem kişisel mutluluğunu hem de örgütsel performansı kötü yönde etkileyebilmektedir (Aydın ve Yıldırım, 2023, s. 71).

Pek çok kadın lider sahtekarlık (imposter) sendromu nedeniyle türlü zorluklar yaşamaktadır. Kadın liderlerin sahtekarlık sendromu yaşama ihtimali, erkek liderlerden daha yüksektir. Bu durum da onları, kariyerler fırsatlarından vazgeçmeye ve zorluklarla mücadele etmekten kaçmaya yöneltir (Learnow, 2023). Sahtekarlık sendromunda kadın liderler, kanıtlanmış başarılarına rağmen kendilerinin gerçekte zeki olmadıklarına, zeki olduklarını düşünenleri ise kandırdıklarına inanmaktadır. Bu sendromu yaşayan kadın liderlerde ayrıca endişe, kaygı ve depresyon gibi psikolojik

olumsuzluklar da görülmektedir. Araştırmalar bu sendromun nedenleri konusunda ortak bir görüş sunamamıştır. Başarısızlık korkusu yaşayan kadın liderler bu nedenle potansiyellerini kullanamamakta ve geri çekilmektedirler (Şen ve Küçükkaragöz, 2022, s. 774).

2.1.4. Süper Kadın İdeali

“Süper kadın” kavramı ilk olarak 1976 yılında Shirley Conran tarafından “Super Woman” isimli kitapta kullanılmıştır. Liderlik pozisyonlarındaki kadın yöneticilerde, bir yandan işyerindeki görev ve sorumlulukları diğer yandan toplumsal rollerini başarılı olarak yürütme zorunluluğunun yarattığı baskı, literatürde “süper kadın” diye adlandırılan bir tür idealin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Süper kadın sendromu olarak da adlandırılan bu durumda kadın lider, işi ve sosyal yaşamındaki tüm görevlerini mükemmel şekilde yerine getirme çabasına girmektedir. Ancak “süper kadın” ideali kadınlar üzerinde psikolojik ve fiziksel tükenmişlikten, içsel ve toplumsal çatışmalara kadar birçok sorun oluşturabilmektedir (Kahraman ve Sunman, 2024, s. 1697).

Özellikle kadın yöneticilerde sıklıkla görülen her alanda mükemmel olma isteğiyle ortaya çıkan süper kadın sendromu; evde, işte, okulda, sosyal yaşamda “en iyisini yap” dürtüsüyle hareket edilmesine yol açmaktadır. Bu da iş-aile çatışmalarına sebep olmaktadır (Yıldız, Atalay, Gündoğmuş ve Aydın, 2019, s. 319).

2.1.5. Mentorluk, Ağ Oluşturma ve Rol Model Eksikliği

Bilginin ve deneyimin mesleki gelişim ve kariyer için ilgili kişiye gayri resmi aktarımı süreci olan mentorluk, kadınların ağlara erişimde dezavantajlı olduğu ve karar verici çevrelere de ulaşma da güçlük çektiği bir alandır. Böylece fırsatlara ulaşma ve yükselme süreçleri kadınlar için zorlaşmaktadır (OECD, 2023, s. 29). Koçluk, rehberlik ve destekleyicilik vasıtasıyla profesyonel gelişmeyi hedefleyen bir ilişki türü olan mentorluk, tüm çalışanlar için gerekli olsa da özellikle kadın çalışanlar için daha da önemlidir. Böylelikle kariyer ilerlemelerinin önündeki engelleri aşmaları kolaylaşacaktır. Mentorluk ilişkisi içinde bulunan kadın liderlerin becerilerini ve yeteneklerini kullanma seviyeleri ve farkındalıkları artarken aynı zamanda özgüven kazanmaktadırlar. Bu bağlamda, mentorluk ilişkisinin kadın liderlerin hem yöneticilik kariyerlerine hem de daha üst seviye pozisyonlara ulaşmasında iki yönlü bir etkisi vardır. Ancak kadın çalışanlar mentor ilişkisi geliştirmekte çeşitli engellerle karşılaşmakta ve mentorluk desteğini yeterince alamamaktadır. Bunun sebebi de mentorluk yapabilecek kadın sayısının az olmasıdır. Kadın mentorlar, diğer kadın yöneticiler için aynı zamanda rol

model oluşturacaklarından daha da önemli hale gelmektedir (Karcioğlu ve Leblebici, 2014, s.7).

2.1.6. Kraliçe Arı Sendromu

Bazı yönetici pozisyonundaki kadın çalışanlar, diğer kadın meslektaşlarına karşı rekabetçi bir davranış göstererek onları desteklemekten daha çok cam tavan bariyerlerini pekiştiren tutumlar sergilemektedir. Bu duruma literatürde “kraliçe arı sendromu” adı verilir (Kobal, 2021, s. 58).

“Kraliçe arı sendromu, kadınların kariyerlerinde karşı karşıya kaldığı önemli bir sorundur. Kraliçe arılar erkek egemen organizasyonlarda, diğer kadınlardan ne kadar farklı olduklarını vurgulayarak başarıya ulaşmış kıdemli kadınlardır. Kraliçe arı sendromuna göre, bir kraliçe arının bir kovanın tek yöneticisi olmak istemesi gibi, kadınlar da çalıştıkları organizasyonlarda yönetici pozisyonlarına tek başına yükselmek istemektedir. Ancak bu sendrom sadece kadın yöneticilerde görülmemektedir” (Mahan ve Orujzade, 2024, s. 175).

İlk olarak Amerika’da 1970’li yıllarda başlayan kraliçe arı sendromu çalışmaları kapsamında yapılan araştırmalar; bazı kadın çalışanların diğer meslektaşlarına karşı anlamsız bir saldırganlık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu araştırma çalışmalarına göre, özellikle orta ve üst yönetici seviyesinde bulunan kadınlar, diğer kadın çalışanlara karşı zorbalık olarak nitelenebilecek davranışlarda bulunmaktaydı. Araştırmacılar bu durumun nedenlerini araştırdıklarında ortaya çıkan sonuç şöyleydi: erkek egemenliğinin söz konusu olduğu örgütlerde yönetici pozisyonunda bulunan kadın çalışanlar, diğer kadın çalışanları kendilerine rakip olarak görüyorlardı ve onlarla mesleki herhangi bir paylaşım içine girmiyorlardı. Buna karşın erkek çalışanlara son derece dostane davranıyorlardı (İK Akademi, 2023).

Kraliçe arı sendromunun olumsuz neticelerini ortadan kaldırmak, genel olarak toplumda özel olarak örgütlerde *cinsel ayrımcılığın meşruiyetine olan inancı ve sosyal kimlik tehdidini azaltmakla* mümkündür. Bu bağlamda kadınların kariyer ilerlemelerinde erilleşmek zorunda kalmalarını önleyecek tedbirler, kadınların kariyer yolculuğunu kolaylaştıracak ve çalışma yaşamını daha kaliteli bir hale getirecektir (Aksu ve Şahin, 2022, s. 18).

2.2. Türkiye’de Kamu Yönetiminde Kadın Liderler

Türkiye’de kamu yönetiminde kadın lider konusunu analiz edebilmek için öncelikle kamu yönetimi yapısının özelliklerini belirtmek gerekmektedir. Türkiye’de cumhuriyete geçişle tüm kamu yönetimi kurumları Osmanlı’dan devralınmış, dolayısıyla kamu yönetimi sorunları da birlikte gelmiştir.

Günümüzde halen kamu yönetimi sistemimizde görülen karakteristik sorunlar mevcuttur. Merkeziyetçi yapı, dışa kapalılık, bürokratik sorunlar; yapılan çeşitli araştırma çalışmaları ile ortaya konmuş, literatürde üzerinde en çok durulan konulardır (Uysal, 2020, s. 15). Bununla birlikte; örgütsel büyüme, yolsuzluk ve rüşvet, personel sistemi sorunları, aşırı kuralcılık, sorumluluktan kaçma, değişime ayak uyduramama, yönetimde siyasallaşma, yönetimde tutuculuk, performans yönetimi sorunları vb. gibi sorunlar günümüz kamu yönetimi sisteminde görülen ve yapılan reform çalışmalarına rağmen aşılamayan sorunlardır (Uysal, 2020, s. 28). Türk kamu yönetimi yapısını oluşturan kurum ve kuruluşlarda gelenekçi, muhafazakâr ve ataerkil örgüt kültürü hâkimdir. Osmanlı'dan bu yana varlığını sürdüren bu örgütsel kültür kamu yönetiminde cinsiyet eşitsizliği sorunlarına sebebiyet vermekte ve kadın liderlerin üst düzey pozisyonlara gelmesinde çeşitli bariyerler oluşturmaktadır. Kadın liderlerin kamu yönetimi ve özel sektörde yaşadıkları sorunlar aynıdır. Ancak buna rağmen değişim bağlamında kamu kurumlarının özel sektör örgütlerine göre değişime daha dirençli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Zira kamu yönetimimizde tutuculuk ve değişime ayak uyduramama, halen görülen karakteristik özelliklerdendir. Dolayısıyla kamu yönetimindeki kadın liderlerin işleri özel sektör kadın liderlerine göre daha zor görünmektedir. İstatistiki veriler ve yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde, kamu yönetimi alanındaki üst düzey kadın yöneticilerin oranının, özel sektördeki yöneticilere kıyasla daha az olduğu görülmektedir. Yüzlerce yıllık yerleşmiş ve kalıplaşmış bir kültürün değiştirilmesi ve kalıp önyargıların aşılmasının kolay olmayacağı aşîkârdır. Lakin bugünlerde toplumsal dönüşüm ve zihniyet değişikliği de gerekmektedir.

2.3. Kamu Yönetiminde Kadın Liderliğini Güçlendirmeye Yönelik Politika Önerileri

Kadın liderliğinin gelişimi için çeşitli öneriler ileri sürülebilir. Bunların başında öncelikle kadın liderliği konusunun sadece kadınların sorunu olarak ele alınmaması gelmektedir. Bunun yanında kadın liderliği konusunun yeni liderlik kuramları bağlamında ele alınması ve kadın liderliği savunucularının yeni liderlik kuramlarını desteklemesi gerektiği söylenebilir (Fidan, 2019, s. 66).

Toplumsal yaşamın her alanında, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve bu durumun yarattığı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği; erkek ve kadınların çalışma yaşamları ve çalışma ortamlarında yaşadıkları deneyimleri şekillendirmektedir. Küresel anlamda bir sorun olarak görülen bu durum için üretilen çözümler son yıllarda artış gösterse de pek çok ülkede toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunu yoğun ve yaygın şekilde görülmektedir.

Halen birçok ülkede yoğun şekilde görülen bu sorunla mücadelede devletler ve kamu yönetimlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Çünkü bu aktörler; yaptıkları düzenlemeler, geliştirdikleri politikalar ve projeler ile toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunun giderilmesine yönelik önemli adımlar atma fırsatına sahiptirler. Bu kapsama, Türkiye de dâhil olup, çeşitli politikalar geliştirmekte ve düzenlemeler yapmaktadır. Tüm bu çabalara karşın toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında istenilen düzeye ulaşılamamıştır. İstenilen düzeye ulaşılamamasının başlıca nedeni; yapılan düzenleme ve geliştirilen politikaların uygulamaya yansıtılmasında karşılaşılan görünür ve görünmez kültürel, siyasal, toplumsal, ekonomik, yönetsel vb. engellerdir. Bu engellerin aşılmasında da yine en büyük sorumluluk hükümetlere ve kamu yönetimlerine aittir. Sorunların çözümüne ilişkin düzenleme ve kamu politikalarının uygulama sürecinde kadın katılımının sağlanması, toplumsal cinsiyet perspektifiyle kamu yönetimi işleyiş ve yapılarının yeniden gözden geçirilmesi, kamu yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışma ve araştırmaların desteklenmesi önemlidir (Öztepe, 2023, s. 218). Aynı zamanda kamu yönetiminde kadın yöneticiler, görevde yükselme süreçlerinde mentorluk desteğinden mahrum kalmakta, ağ yapılarında gerektiği kadar yer alamamaktadır. Bu durum rehberlik, bilgi ve destek kaynaklarına ulaşmalarını engellemektedir (Karaca, 2007, s. 60-62).

Kadın liderlerin karşılaştığı ve bireysel, yapısal, kültürel çeşitli nedenlerden kaynaklanan sorunların çözümü için bütüncül ve çok yönlü politika önerileri gerekmektedir. Tüm bu sorunlar dikkate alınarak; Türk Kamu Yönetimi sistemi için güçlendirici politika önerileri genel olarak şu şekilde gösterilebilir.

- Kadın liderlik kotalarının oluşturulması,
- Kadın dayanışma platformları ve ağlarının güçlendirilmesi.
- Cam tavan bariyerlerinin ve cam uçurum fenomeninin aşılmasına yönelik çalışmaların çeşitliliğinin yapılması
- Kadınların fırsat eşitliğini yakalayabilmesine yönelik destekleyici çalışmaların yapılması,
- Kadın katılımının güçlendirilmesi ve kadınların politika yapım sürecine dâhil edilmesi,
- Liderlik geliştirme programları ve mentorluk desteklerinin artırılması,
- Cinsiyet eşitliğini uygulamaya geçirecek mevzuat düzenlemelerinin yeniden gözden geçirilmesi,
- Örgütlerde cinsiyetçi kültürü ve önyargıları yıkmaya yönelik destekleyici çalışmaların yapılması,

- Kadın çalışanların yatay ve dikey temsiline yönelik kurumsal izleme mekanizmalarının oluşturulması.

Sonuç

Devlet; bir yandan kamu yönetiminde kadınların işvereni iken, diğer yandan yasal düzenlemeler ve politika yapıcı yetkisiyle kadınların çalışma yaşamını doğrudan etkileyen bir aktördür. Belirli ve düzenli çalışma saatleri, ömür boyu iş güvencesi vermesi, diğer alanlara göre daha iyi ücret sunması, iş-yaşam dengesinin kurulmasına yönelik sunulan imkânlar, güvenli çalışma ortamları, sendikal ve sosyal haklar bakımından kamu sektörü kadınlar tarafından önemli bir çalışma alanı görülmekte ve tercih edilmektedir. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet temelli çalışma ve uygulamaların, kamu sektöründe artış göstermesi söz konusudur (Öztepe, 2023, s. 212). Yine de bu türden çalışmaların varlığı, kadının istihdamının arttırılması yönündeki teşvik programlarının etkisini hedeflenen düzeye getirememiştir. Kurumlar hâlihazırda erkek egemen anlayışla varlıklarını sürdürmektedir. Kamu yönetimi alanında kadın liderlerin daha etkin hale getirilmesi, çeşitli kurumsal, kültürel, stratejik müdahaleleri zorunlu kılmaktadır. Kişisel başarılar bu dönüşüm için yeterli olmamaktadır. Devlet politikalarıyla toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsallaştığı sürdürülebilir bir değişim yönünde atılan adımlar güçlendirilmelidir.

Türkiye’de kadınların kamu yönetimi alanında yönetim mekanizmalarındaki oranı düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Karar alma süreçlerindeki kadın varlığı ve toplumsal cinsiyet eşitliği için bu önemli bir sorun oluşturmaktadır. Kamu yönetimi alanında kadınların temsil gücünün arttırılması için cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik olarak kurumların ve politika yapıcıların stratejiler oluşturması gereklidir.

Sonuç olarak, Türkiye’de kadın liderlerin kamu yönetiminde karşılaştığı sorunlar sadece bireysel çabalarla aşılabilecek düzeyde değildir. Bu sorunların çözümü, toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde kurumsal dönüşümü esas alan kapsamlı politikalara bağlıdır. Nitekim, son yıllarda toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirmeye yönelik devlet politikaları çeşitlenmiş ve bu alanda önemli adımlar atılmıştır. Özellikle Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın öncülüğünde geliştirilen projeler ve stratejik belgeler, kadınların kamu yönetiminde daha etkin yer almasına zemin hazırlamayı amaçlamaktadır. Bu tür politika ve programlar, kamu yönetiminin genel yapısal sorunlarıyla birlikte ele alındığında daha kalıcı ve etkili sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda, mevcut kazanımların üzerine inşa edilerek, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir dönüşümün sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası, *İş ve İnsan Dergisi*, 4 (2), 73-86. doi: 10.18394/iid.292957.
- Aksu, M. ve Şahin, B. (2022). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadınların kariyer yolunda erilleşme sorununun teorik incelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1 (1), 1-25.
- Avrupalılar cinsiyet eşitliği hakkında ne düşünüyor?, 14 Ocak 2025, Eşit Adımlar, Erişim adresi: <http://www.skdturkiye.org>.
- Aydın, B.U. ve Yıldırım E. (2023). Örgütlerde İmposter Sendromu, C. Durmuşkaya (Ed.) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar-VII içinde (s.67-89), Sakarya: Değişim.
- Cam tavan endeksi, 19 Mart 2025, Bülten, Erişim adresi: <http://www.dogrulukpayi.com>.
- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye’den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137-154.
- Dicleli A. B. (2011). Kadınlar ve Liderlik. *Ka.Der Yönderlik Araştırması ve Eğitim Programı*, 1-26. Erişim adresi: <https://ka-der.org.tr/wp-content/uploads/2020/12/Kader-yonderlik-arastirmasi-ve-egitim-programi-kadınlar-ve-liderlik.pdf>.
- Euronews, 07.03.2020, Kadın yönetici oranında Türkiye Avrupa’da sondan ikinci, Erişim adresi: <http://tr.euronews.com>.
- Fatih Karcioğlu ve Yeliz Leblebici. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “Cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 1-19.
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 19, 53-70, doi: 10.26650/iukad.2019.19.004.
- Gönç, T. (2016). Kadın yoğun meslekleri erilleştirmeye yönelik stratejiler: Türkiye’de erkek hemşireler örneği. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 96-144.
- <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/The-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>.
- International Labour Organization (ILO). (2019). *Women in Business and Management: The business case for change*. Erişim adresi: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm.
- İltir, M. (2024). *Türkiye’de Memur Sayısı Fazla mı?*. Erişim adresi: <https://www.dogrulukpayi.com/bulten>.

- İpçioğlu, İ. Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (25), 686-709.
- İş dünyasında kraliçe arı sendromu, 26 Ekim 2023, İK Akademi, Erişim adresi: <http://idenfit.com>.
- Kadın liderlerin karşılaştığı 5 zorluk, 24 Nisan 2023, Erişim adresi: <http://www.learnnow.live>.
- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2008). Yetki ve karar alma sürecinde kadın. *2008 Yılı Faaliyet Raporu Politika Dokümanı*, 1-49.
- Kahraman, H. ve Sunman, G. (2024). Süper Kadın Sendromu Yaşayan Sağlık Yöneticisi Kadınların Dijital Teknolojilere Yönelik Algısı, *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 15(58), 1695-1720, doi: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoess.4575>.
- Karaca, A. (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri üzerine uygulamalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek lisans Tezi).
- Kardaş, A. (2017). Türk kamu yönetiminde kadın, *İdarecinin Sesi Dergisi*, 177, 11-12.
- Kobal, H. Y. (2021). Kraliçe arı fenomeni bağlamında özel sektörde çalışan kadınlara yönelik nitel bir araştırma. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 53-77.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu, *Alternatif Politika Dergisi Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı 2*.
- Küresel çapta cinsiyet eşitliğine kavuşmak 134 yıl sürecek, 13 Mart 2025, Eşit Adımlar, Erişim adresi: <http://www.skdturkiye.org>.
- Mahan, M. K. ve Orujzade, P. (2024). Farklı disiplinlerde lisansüstü eğitim almış kadınların kraliçe arı sendromu algısı. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 175-198.
- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). Joining forces for gender equality. *OECD Publishing*, 1-338. Erişim adresi: <http://www.oecd.org>.
- Özdevecioğlu, M. (2005). Kadın Liderliği. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. Erişim adresi: <http://hrdergi.com>.
- Öztepe, M. C. (2023). *Kamu yönetiminde kadın: Toplumsal cinsiyet temelli bir değerlendirme*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24 (1), 203-223, doi: 10.53443/anadoluibfd.1137104 2023, 24(1), 203-223.

- Sivrikaya N. ve Wolff, R. A. (2021). Kadın liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 59-78.
- Soyutürk, M. (2023). Yönetimde kadının yeri. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*, 12 (34). 321-332.
- Şen, G. S. ve Küçükkaragöz, H. (2022). Başarılarım Gerçek mi?, *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 774-787.
- Şenel, D. (2023). İşgücü piyasasında kadın yönetici istihdamı: Hanehalkı işgücü anketi üzerine bir araştırma, *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 7 (2), 516-551, doi: 10.33708/ktc.1404901
- Tahtaloğlu, H. (2016). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 89-105.
- Tunç, A. (2017). Türk kamu personel yönetiminde yönetici kadınların oranı: Devlet üniversiteleri açısından bir inceleme. *Yasama Dergisi*, 32, 64-80.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2025). *İstatistiklerle Kadın*. Erişim adresi: <http://data.tuik.gov.tr>.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2025). *İşgücü İstatistikleri*. Erişim adresi: <http://data.tuik.gov.tr>.
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2024). *Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm Raporu*. Erişim adresi: <http://www.ilo.org>.
- Uluslararası Çalışma Standartları Uluslararası Çalışma Örgütü, (ILOSTAT). (2024). *Gender Statistics*. Erişim adresi: <http://ilostat.ilo.org>.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2024). *Gender Equality in Public Institutions: Why Is It a Priority?*. Erişim adresi: <http://publicadministration.desa.un.org>.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Gender Equality In Public Administration Report*. Erişim adresi: <http://www.undp.org>.
- Uysal, Y. (2020). Türk kamu yönetiminde sorunlar ve reform üzerine değerlendirmeler, *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 1 (1), 12-31.
- Uzun, G. (2005). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi.
- World Bank. (2023). *Accelerating Gender Equality Through Reforming Legal Frameworks*. Erişim adresi: <http://worldbank.org>.
- World Economic Forum (WEF). (2023). *Global Gender Gap Report*. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>.
- Yıldırım, A. ve Çelikten, M. (2018). Kadın okul yöneticilerinin liderlik rolleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9 (16), 1042-1065, doi: 10.26466/opus.468441.

- Yıldız, F. Z. Atalay, E. Gündoğmuş, E. Aydın, B. Y. 21-22 Aralık 2019. Kadın Akademisyenlerin sorunları üzerine fenomenolojik bir saha araştırması, *4.Uluslararası Sosyoloji ve Ekonomi Kongresi*, (pp.308-321). Ankara, Turkey.
- Yıldız, S. Alhas, F. Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar?, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71 (4), 1119-1146.
- Zengin, Ü. N., Öztürk e., Arslan, a. C. ve Günay, F. N. (2023). Cumhuriyetin ikinci yüzyılına girerken Türkiye’de kadın, *Polis Akademisi Raporu*, 80, 1-87.