

CAM TAVANDAN KURUMSAL ZİRVEYE: TURİZM SEKTÖRÜNDE KADINLARIN YÖNETİCİLİK YOLCULUĞU

Nurşen İRK¹

ORCID: 0000-0001-9569-1593

Nihat ÇEŞMECİ^{2*}

ORCID: 0000-0003-0736-4133

ÖZ

Bu çalışma, turizm sektöründe üst düzey pozisyonlara ulaşmış kadın profesyonellerin yönetsel deneyimlerini, karşılaştıkları yapısal ve toplumsal engellerle baş etme biçimlerini derinlemesine incelemeyi hedeflemektedir. Kadınların karar alma mekanizmalarında temsiliyetinin sınırlı kaldığı turizm sektörü, cam tavan olgusunun gözlemlenebilir örneklerinden biri olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışmada kadın yöneticilerin yönetsel süreçlerde karşılaştıkları cinsiyet temelli engellerin doğası ve bu engellerle başa çıkmada geliştirdikleri stratejik yaklaşımlar analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında, 2015-2025 yılları arasında dijital medya platformunda yayımlanmış ve turizmde yönetici konumunda bulunan/bulunmuş 16 kadının röportaj metinlerinden elde edilen nitel veriler, MAXQDA 2020 yazılımı aracılığıyla tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, cam tavanı aşmış kadınların kariyer gelişimi yalnızca bireysel çaba ve yetkinliklerle değil, aynı zamanda yapısal, kültürel ve sosyal etmenlerle şekillenmektedir. Ayrıca, bu çalışma, turizm sektöründe üst düzey kadın profesyonellerin cam tavanı aşma stratejilerini yapısal ve sosyo-kültürel bağlamda tematik olarak çözümleyerek, liderlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği tartışmalarına yeni bir kuramsal ve ampirik derinlik kazandırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Turizm Sektörü, Cam Tavan Sendromu, Kadın Yöneticiler, Toplumsal Cinsiyet

¹ Doktora Öğrencisi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Kayseri, Türkiye, nursenirkk@gmail.com.

^{2*} Sorumlu Yazar: Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Kayseri, Türkiye, ncesmecici@erciyes.edu.tr.

Geliş/Submitted: 23.06.2025- **Kabul/ Accepted:** 13.08.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

APA: Irk, N., Çeşmecici, N. (2025). Cam Tavandan Kurumsal Zirveye: Turizm Sektöründe Kadınların Yöneticilik Yolculuğu. Turar Turizm ve Araştırma Dergisi, 14 (2), 282-305.

FROM THE GLASS CEILING TO THE CORPORATE SUMMIT: WOMEN'S MANAGERIAL JOURNEY IN THE TOURISM INDUSTRY

ABSTRACT

This study aims to examine in depth the managerial experiences of female professionals who have reached senior positions in the tourism sector and how they cope with the structural and social barriers they encounter. The tourism sector, where women's representation in decision-making mechanisms remains limited, stands out as a notable example of the glass ceiling phenomenon. In this context, the study analyzes the nature of gender-based barriers that female managers encounter in managerial processes and the strategic approaches they have developed to overcome these barriers. Within the scope of the research, qualitative data obtained from the interview texts of 16 women who held/hold managerial positions in tourism, published on a digital media platform between 2015 and 2025, were analyzed using the thematic analysis method via MAXQDA 2020 software. According to the findings of the study, the career development of women who have broken through the glass ceiling is shaped not only by individual effort and competence but also by structural, cultural, and social factors. Additionally, this study contributes new theoretical and empirical depth to discussions on leadership and gender equality by thematically analyzing the strategies employed by senior female professionals in the tourism sector to break through the glass ceiling within a structural and socio-cultural context.

Keywords: Tourism Sector, Glass Ceiling Syndrome, Female Managers, Gender

1. GİRİŞ

Kadın çalışanların sıklıkla yer aldığı hizmet sektörlerinden biri olan turizm, işgücü ihtiyacının yüksek olması nedeniyle kadınlara önemli düzeyde çalışma fırsatları sağlamaktadır. Ancak, bu niceliksel fazlalık, kadınların karar alma ve yönetsel süreçlerde etkin temsiliyle örtüşmemektedir. Sektörde kadın çalışan sayısının erkek çalışanlara kıyasla hemen hemen aynı oranda olmasına rağmen, üst düzey yönetici pozisyonlarında görev yapan kadın sayısının belirgin şekilde düşük olması, toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin varlığını ve sürekliliğini gözler önüne sermektedir (Aydın Tükeltürk & Şahin Perçin, 2008; Bayram, 2019; Carvalho vd., 2018; Clevenger & Singh, 2013). Bu durum, literatürde sıkça başvurulan bir metafor olan “*cam tavan sendromu*” ile açıklanmaktadır. Cam tavan, kadınların mesleki ilerlemelerinde karşı karşıya kaldıkları; görünmeyen, kurumsal kültürle iç içe geçmiş ve cinsiyet temelli bariyerleri ifade eden bir kavramdır (Derin, 2020).

Toplumsal cinsiyet rolleriyle iç içe geçmiş kurumsal normlar ve toplumun kadınlara biçmiş olduğu roller, kadınların üst düzey pozisyonlara erişiminde bir dizi engeli beraberinde getirmektedir. Turizm sektörü gibi müşteri odaklı, esnek çalışma saatleri gerektiren ve duygusal emeğin yoğun olduğu sektörlerde, kadınların hem ailevi sorumluluklar hem de cinsiyete dayalı önyargılarla mücadele ederek yönetsel güce erişimleri daha karmaşık bir süreç halini almaktadır (Kara, 2015). Bu bağlamda, kadın yöneticilerin cam tavanı aşma sürecinde başvurdukları bireysel direniş pratikleri, mesleki stratejileri ve dayanışma biçimlerinin incelenmesi, sadece sektörel bir tespitten ibaret değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliğine dair önemli çıkarımlar sunabilecek bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, turizm sektöründe üst düzey yönetim kademelerinde yer alan/alınmış kadınların mesleki deneyimlerini çözümlemeyi ve bu deneyimlerin arka planındaki toplumsal, kurumsal ve bireysel dinamikleri derinlemesine irdelemeyi amaçlamaktadır. Kadınların yönetim basamaklarında karşılaştıkları yapısal ve kültürel engeller, bu engellerle baş etme yolları bağlamında; bireysel inisiyatif, stratejik yönelim ve kadınlar arası dayanışma pratikleri üzerinden değerlendirilmiştir. Böylece, kadınların yönetsel güce elde etme ve bu gücü sürdürme süreçlerinin toplumsal cinsiyet ilişkilerindeki dönüşüm ve sürekliliklerle nasıl iç içe geçtiği tartışmaya açılmıştır. Çalışma aynı zamanda, turizmde kadın temsiliyetinde gözlemlenen değişim eğilimlerini görünür kılmayı ve bu değişimin ardındaki etkileyici faktörleri anlamlandırmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın verilerini, 2015-2025 yılları arasında sektörel dijital mecra platformunda yayımlanmış olan ve turizm sektöründe üst düzey görevlerde istihdam edilen/edilmiş 16 kadın yöneticiye ait röportajlar oluşturmaktadır. Bu röportajlar, kadınların iş yaşamına dair özgün anlatılarını içermesi bakımından nitel veri kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Veriler, nitel araştırma desenine uygun olarak yapılandırılmış ve *MAXQDA 2020* paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, kadınların yönetsel güce erişim sürecinde karşılaştıkları engeller, bu engeller karşısındaki baş etme stratejileri, kurumsal yapıdaki erkek egemen normlarla mücadele biçimleri ve dayanışma pratikleri belirli temalar altında sınıflandırılmış ve derinlemesine incelenmiştir.

Bu bağlamda çalışma, turizm sektöründeki kadın yöneticilerin deneyimlerini anlamakla kalmayıp, aynı zamanda kadınların kurumsal güç ilişkileri içerisinde konumlanışlarına ve bu ilişkileri nasıl dönüştürdüklerine dair bütüncül bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Bu

yönüyle, hem toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında özgün bir katkı sunmakta hem de sektörel dönüşüme dair eleştirel bir bakış geliştirmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Cam Tavan Sendromu

Kadınlar tarihin ilk zamanlarından bu yana çeşitli görevlerde çalışma hayatında bulunmuş ancak resmi iş tanımı altında iş hayatına girmeleri Sanayi Devrimi ile olmuştur. İstihdam edilen kadın sayısında istikrarlı bir artış görülsede yönetim kademeleri, üst düzey pozisyonlar incelendiğinde bu oranının düştüğü dikkat çekmektedir (Özdemir Akgül, 2020). Bu durumun kadınların kendi tercih ve eksiklerinden kaynaklanabileceği göz önünde bulundurulurken dış kuvvetler kaynaklı olguların da muhtemel olduğuna değinilmelidir. Bu olgulardan biri de cam tavan sendromudur (Korkmaz, 2014).

Bahsedilen bu sendromun soyut niteliğinin anlaşılabilirliğinin sağlanması için genellikle “*Pire Deneyi*” örneği ile sembolize edilmektedir. Söz konusu deneyde, belirli sayıda pire, cam tavanla kapatılmış bir fanusa yerleştirilir. Fanusa ise alttan ısı verilir. Isıdan rahatsız olan pireler zıplamaya başlarlar. Zıplarlar ancak tavanda bir cam bulunmaktadır ve bu cama çarparak yeniden düşerler. Bu tekrar eden deneyimler sonucu pireler, cam tavanın olduğu sınırla kendilerini sınırlar ve daha üste zıplamaya çabalamaktan vazgeçerler. Deneyin ikinci aşamasına geçildiğinde ise cam tavan kaldırılır. Yine aynı şekilde alttan ısı verilir. Ancak, pireler yine ilk aşamadaki sınırlandırılmış yüksekliğe kadar zıplamaktadır. Pirelerin herhangi bir fiziksel engel olmamasına rağmen aynı yükseklikte zıplamaya devam etmesi “öğrenilmiş çaresizlik” şeklinde tasvir edilebilir. Bu durum, bireyin ilerleyebilecek güce sahip olmasına rağmen, önceki deneyimlerinin etkisiyle harekete geçmemesine neden olmaktadır. Gerçek hayatta ise kadınların tekrar tekrar aynı engellere takılıyor olması, kendi iç sınırlarını oluşturuyor olmaları bu deneyle bağdaştırılabilir (Civek & Ulusoy, 2021; Purcell vd., 2010).

Cam tavan metaforu, 1986 yılında Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal’da yayımlanan ‘*İş Yaşamında Kadın*’ başlıklı bir haberle literatüre girmiştir (Leblebici & Karcıoğlu, 2014). Bu kavram, kadın çalışanların kariyer yolculuklarında belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra daha üst pozisyonlara geçişte görünmez engellerle karşılaştıklarını ifade etmektedir. Bu engel, görünen engellerden ziyade görünmeyen engellerden de meydana gelmektedir (Purcell vd., 2010). Ataerki toplumlarda kadınların işgücündeki rolleri sınırlıdır. Bu sınırlama ise kadın çalışanların kariyerlerinde belirli bir noktaya kadar ulaşip ilerisine geçmekte engellerle karşılaştığı anlamına gelmektedir. Turizm sektöründe de alt ve orta düzey

olarak nitelendirilen pozisyonlarda kadın çalışanlar fazla iken bu oran yöneticilik ve karar alma pozisyonlarında daha düşük kalmaktadır (Ardıç Yetiş ve Çalışkan, 2020). Kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin yalnızca dış faktörlerden kaynaklandığını söylemek doğru olmaz. Toplumsal normlar, iş ortamındaki çalışma koşulları ve daha birçok yapısal öge burada etkili olabilmektedir. İşte bu yüzden, cam tavan sendromunun tezahürlerine de değinmek yerinde olacaktır. Bu sendrom, kadın çalışanların karşılaştığı engellerin uygulayıcılarına göre farklılık göstermektedir. Erkek yöneticilerin kadın çalışanlara koyduğu engeller, kadınların üst düzey pozisyonlarda yer alamayacağı yönündeki erkek egemen bakış açılarından kaynaklanırken, kadın yöneticilerin benzer engelleri kadın çalışanlarına uygulaması da mümkündür. Ayrıca, bireylerin kendilerine koyduğu engeller de kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkileyen bir faktördür (Arqub vd., 2025). Bu tür engeller, kadın çalışanların iş hayatlarında ilerlemelerini zorlaştırmakta ve profesyonel yaşamlarında potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirmelerine engel olmaktadır (Irk, 2025; Derin, 2020).

2.2. Toplumsal Cinsiyet ve Yönetimsel Güç İlişkisi

Toplumlar, geçmişten günümüze gelişim göstermiş olup yalnızca biyolojik gerçeklikler üzerinden değil aynı zamanda bu gerçekliklere atfedilen kültürel anlamlar aracılığıyla kendilerini inşa etmeyi başarmışlardır. Bu kültürel inşa süreçlerinden birisi de toplumsal cinsiyet olgusudur. Toplumsal cinsiyet, kişilerin biyolojik cinsiyetlerine uygun roller ve sorumluluklar yüklenmesiyle şekillenmektedir (Bosson, 2025).

Kadınlık ve erkeklik kavramları, doğuştan gelen cinsiyet farklılıklarının ötesine geçerek, kültürel kodlarla biçimlenmiş toplumsal kimlikler olarak değerlendirilir. Bireylerin kadın veya erkek olma halleri, biyolojik bir gerçekliğe dayanmaktayken; kadınlık ve erkeklik olarak adlandırılan kavramlar, bireylerin yaşamları boyunca maruz kaldıkları toplumsallaşma sürecinin bir ürünü olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, toplumsal cinsiyetin toplum içerisindeki konumun belirlenmesi ve yönetimsel güce erişim safhalarında belirleyici unsurlardan olduğu söylenebilir (Bingöl, 2014).

Yönetimsel güç, bireyin örgütsel karar alma süreçlerinde etkide bulunabilme kapasitesini, kaynaklara erişim düzeyini ve bu kaynakları yönlendirme yetisini ifade eder. Bu kavram, yalnızca biçimsel yetkiyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda bilgi, deneyim, sosyal sermaye ve kurumsal meşruiyet gibi unsurları da kapsar (Bebchuk, 2002). Yönetimsel güç, bireylerin sadece yönetici pozisyonunda bulunmalarını değil, aynı zamanda bu pozisyonu nasıl kullandıklarını ve çevreleri üzerinde nasıl bir etki yarattıklarını anlamada temel bir analiz

aracıdır (Akdemir, 2017). Bu bağlamda yönetsel güç teorisine değinmek gerekirse, bu yaklaşım ücret belirleyiciler ile ücret alanların sahip oldukları takdir yetkisini yalnızca rasyonel maliyet unsurları çerçevesinde değil, aynı zamanda kurumsal uygulamalar ve aktör davranışları bağlamında şekillenen olası fiili pratikler olarak ele almaktadır. Bu teori, ücretlendirme süreçlerinin yalnızca vekâlet problemlerine çözüm üretmeye çalışan teknik mekanizmalar değil, aynı zamanda yöneticilerin kurumsal yapılar içerisindeki konumları ve etkileşimleriyle biçimlenen sonuçlar olduğunu öne sürmektedir (Chen vd., 2011).

Toplumsal cinsiyet kavramı ise yalnızca biyolojik farklılıkların değil, aynı zamanda bu farklılıklara atfedilen roller, toplumsal beklentiler ve beklentilerin de göz önünde bulundurulması gereken çok katmanlı bir yapıdan ibarettir. Kadınlık ve erkeklik rollerinin doğuştan gelen özelliklerden ziyade sosyal öğrenme süreçleriyle şekillendiği benimsenmektedir. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyete duyarlı bakış açıları, yalnızca kadınların çalışmalara dâhil edilmesini değil; aynı zamanda farklı cinsiyet kimlikleri ve yönelimlere yönelik eşitsizliklerin, ayrımcılık biçimlerinin ve yapısal engellerin görünür kılınmasını hedeflemektedir. Bu çerçevede, toplumsal cinsiyet kavramının toplumsal yaşam üzerinde etkili olduğu kadar yönetsel alanda da kendini açıkça göstermektedir. Özellikle iş yaşamında, kadına yönelik geleneksel rollerin devamlılığı, kadınların yönetsel kademelerde yer alması noktasında ciddi sınırlamalara yol açmaktadır. Dolayısıyla toplumsal cinsiyetin, yalnızca bireylerin sosyal kimliğini değil, aynı zamanda kamusal alanda sahip olabilecekleri güç ve yetkiyi de belirleyen temel yapılardan biri olduğunu söylemek mümkündür (Özaydınlık, 2014).

Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet ve yönetsel güç ilişkileri incelendiğinde, kadınların üst düzey yönetim kademelerine ulaşmalarının önündeki engellerin büyük ölçüde topluma atfedilen cinsiyet rollerinden beslendiği görülmektedir. Kadınlar, geleneksel roller çerçevesinde iş hayatını aktif bir şekilde devam ettirmek isterken bir yandan da ev içi sorumluluklarını yerine getirmektedir. Çoklu rol üstlenme durumu ise kadınlarda dönem dönem tükenmişlik sendromuna neden olabilmektedir. Bireysel engellerin bir diğer boyutu ise kadınların kişisel algıları ve tercihleri ile ilgilidir. Bazı kadınlar, toplumsal normların etkisiyle kendi cinsiyetlerinin güçsüz olduğuna kendilerini inandırmakta ve duygusal/kırılgan bir yaklaşım sergileyerek kendilerinin yönetsel pozisyonlara uygun olmadığını düşünerek bu düşünceye kendilerini inandırmaktadır (Öksüz, 2023). Bu durum yukarıda ifade edilen “öğrenilmiş çaresizlik” kavramı ile ilişkilendirilebilir. Bir başka yaklaşım ise, kadınların iş hayatında kimliklerini kaybederek “erkekleşme” algısıyla etiketlenmektir (Gromkowska-

Melosik, 2014). Bu durumun korkusuyla da yüksek başarı elde eden kadınlar, çevrelerinden gelecek olumsuz yargılar nedeniyle başarılarını görünür kılmaktan kaçınmaktadır (Dağdeviren & Aydemir, 2020; Yıldırım alp, 2021).

Sonuç olarak, toplumsal cinsiyete yönelik beklentiler, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunları derinleştirmektedir. Toplumun kadınlardan beklediği ailevi roller ve bu rollerin iş yaşamıyla çakışıyor olması kadınların kariyer ilerlemelerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, beklentilerin fazla olması kadınların kendilerini güçsüz hissederek özgüven eksikliğine neden olabilmektedir (Ridgeway, 1997).

2.3. Cam Tavan Sendromunun Turizm Sektörüne Yansıması

Turizm sektöründe kadın çalışanlar alt ve orta düzeydeki pozisyonlarda sıklıkla görülürken yönetimsel pozisyonlarda niceliksel olarak daha az sayıdadır. İşgücü piyasasındaki bu cinsiyet ayrımcılığı hem yatay hem de dikey ayrımında açıkça görülmektedir. Yatay ayrıma göre, kadın çalışanlar genellikle garson, kat hizmetleri personeli gibi işlerde istihdam edilirken erkek çalışanlar garson, barmen vb. görevlerle sorumludur. Dikey ayrım baz alındığında ise erkeklerin üst düzey pozisyonlarda daha çok aktif olduğu görülürken kadın çalışanlar alt seviyelerdeki pozisyonlarla sınırlı tutulmaktadır. Bu durum da turizm sektöründe tipik bir cinsiyet piramidi oluşturmaktadır. Turizm sektöründe “üst düzey yöneticilik” pozisyonları söz konusu olduğunda, kadınların sektörel zorluklar nedeniyle karşılaştıkları zorluklar öne sürülmektedir. Bu engeller arasında haftanın 7 günü hizmet verme, özel gün ve resmi tatillerde çalışıyor olma durumu, ev ve iş hayatı arasındaki dengenin kurulamaması vb. zorluklar bulunmaktadır. Buradan hareketle, kadın çalışanların üst düzey pozisyonlara erişmek istemesi durumunda erkeklere nispeten daha çok fedakârlık yapması gerektiği söylenebilir (Aydın Tükeltürk & Şahin Perçin, 2008; Bazazo vd., 2017).

Sonuç olarak, cam tavan metaforunun farklı sektörlerde olduğu gibi turizmde de kadınların mesleki yükseliş süreçlerini belirgin şekilde sınırladığı düşünülmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, yatay ve dikey cinsiyet ayrımcılıkları kadınların üst düzey pozisyonlara erişmelerinde engel teşkil etmektedir (Yılmaz, 2023). Kadınların sektördeki yönetimsel pozisyonlara ulaşmalarındaki engeller, sadece bireysel düzeydeki zorluklarla sınırlı değil, aynı zamanda sektörel dinamikler, aile ve iş hayatı arasındaki dengeyi kurma gerekliliği ve sektöre özgü çalışma şartları da bu engellerin güçlenmesine yol açmaktadır. Kadınlar, erkeklerle eşit fırsatlara sahip olsalar dahi, aynı seviyeye gelmek için daha fazla fedakârlık yapmak zorunda kalmaktadırlar (Çalhan ve Özdemir, 2024). Örneğin, sektördeki yoğun çalışma saatleri, hafta

sonları ve tatil dönemlerinde çalışmanın getirdiği zorluklar, kadınların iş ve aile yaşamlarını dengelemelerini güçleştirmektedir (Remington ve Kitterlin-Lynch, 2018).

3. ALANYAZIN TARAMASI

Araştırmanın bu bölümünde turizm sektöründe cam tavan sendromu ve kadın yöneticilere ilişkin uluslararası ve ulusal alanda yapılmış olan çalışmalar kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu doğrultuda, gerçekleştirilen geniş kapsamlı alanyazın taramasının çalışmayı daha güçlü bir hale getirdiği düşünülmektedir.

Uluslararası alanyazın taraması yapıldığında, Choi ve Yoon (2014), gerçekleştirdikleri çalışmalarında kadın havayolu çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet düzeyinin ve iş doyumlarının cam tavan sendromu ile ilişkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinin kullanıldığı çalışmada, katılımcıların cam tavan algılarının dağıtımsal ve prosedürel adalet üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, cam tavan sendromu algısının iş doyumunu üzerinde de anlamlı ve olumsuz sonuçlara sebep olduğu kanısına ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışmada turizm sektörünün döviz kazandırıcı potansiyeline dikkat çekilerek, havalimanları ve oteller gibi işletmelerin geliştirilmesinin önemine vurgu yapılmıştır.

Bazazo vd., (2017), çalışmalarında Ürdün'ün Akabe şehrinde turizm sektöründe istihdam edilen kadınların üst düzey pozisyonlara erişimlerinde karşılaştıkları engelleri incelemeyi amaçlamışlardır. Veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniğinden yararlanmışlardır. Araştırma bulguları, ailevi yükümlülüklerin kadınlar açısından yönetici pozisyonlara erişimde engel oluşturmadığını, ancak erkeklerin üst düzey görevlerde daha başarılı performans sergilediklerine yönelik yaygın bir inancın varlığını ortaya koymuştur.

Carvalho vd., (2019), çalışmalarında Acker'ın (1990, 2012) toplumsal cinsiyet süreçleri çerçevesinin, turizm işletmelerinde kadın yöneticilerin kariyerlerini analiz etmede nasıl bir araç olarak kullanılabileceğini incelemeyi amaçlamışlardır. Nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniğiyle veri topladıkları bu çalışmada, Acker'ın kuramsal çerçevesinin turizm örgütlerinde örtük ve olağanlaştırılmış ayrımcılık biçimlerini görünür kılma ve bunları gayrimeşrulaştırma açısından etkili bir analitik araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Fathy ve Zidan (2020), gerçekleştirdikleri çalışmada, cam tavan inançlarının kadınların öznel kariyer başarıları üzerindeki etkisini incelemeyi ve sosyal desteğin bu ilişkiyi nasıl düzenlediğini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel

yöntemlerden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma bulguları, cam tavan inançlarının dört temel faktörü olan inanç, direnç, kabullenme ve vazgeçişin, kadınların öznel kariyer başarıları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, sosyal desteğin cam tavan inançları ile öznel kariyer başarıları arasındaki ilişkiyi yalnızca inkâr faktörüyle sınırlı olarak düzenlediği, diğer faktörler üzerinde ise anlamlı bir düzenleyici etki göstermediği bulunmuştur.

Garača vd., (2021) yaptıkları çalışmada, kuzey Sırbistan'daki Vojvodina bölgesindeki otel endüstrisinde cinsiyet eşitsizliğini, nitel göstergeler kullanarak, tutumlar, görüşler ve duygularla doğrulamayı amaçlamışlardır. Nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniğiyle veri topladıkları çalışmalarında, Vojvodina otel sektöründe cinsiyet eşitsizliğinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Katılımcıların %80'i, doğrudan ya da dolaylı olarak bazı işlerin yalnızca erkeklere (garson, marangoz, çilingir, elektrikçi, şoför, güvenlik vb.) ait olduğunu, diğerlerinin ise yalnızca kadınlara (aşçı, hizmetçi, otel hostesi, temizlikçi, resepsiyonist vb.) ait olduğunu belirtmişlerdir.

Sobaih ve Elnasr (2024), gerçekleştirdikleri çalışmada, Suudi kadınlarının turizm sektöründeki üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen bariyerleri incelemeyi ve bu kadınların cam tavanı aşma stratejilerini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmada nitel yöntemlerden mülakat tekniği kullanılmış ve Suudi kadınlarla görüşmeler yapılmıştır. Çalışma bulguları, Suudi kadınlarının cam tavanı aşmalarını engelleyen dört ana bariyerin varlığını ortaya koymuştur. Bunlar; kültürel ve sosyal, düzenleyici, organizasyonel ve kişisel bariyerlerdir. Ayrıca, turizm ve konaklama sektörüne karşı yaygın bir olumsuz görüşün mevcut olduğu vurgulanmıştır.

Ulusal alanyazın taraması yapıldığında ise, Anafarta vd., (2008), gerçekleştirdikleri çalışmalarında, konaklama işletmelerinde istihdam edilen kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan olgusuna yönelik algılarını incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yaklaşımlarından anket tekniği tercih edilmiştir. Çalışmanın dikkat çeken bulgularından birine göre, konaklama sektöründeki kadın yöneticiler, kariyerlerini evlilik, çocuk sahibi olma gibi bireysel faktörlerden daha öncelikli görmelerine rağmen, büyük çoğunluğu hâlâ ayrımcılığa maruz kaldıklarını ve cam tavan engelini sıkça deneyimlediklerini ifade etmişlerdir.

Tunç ve Özmen (2016), çalışmalarında kadınların çalışma hayatında karşı karşıya kaldıkları sorunları, örgütlerinde algıladıkları adalet düzeyiyle ilişkilendirerek incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği

kullanılmıştır. Elde edilen veriler, cam tavan sendromu ve örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulguya ek olarak, her iki temel değişkenin alt boyutları arasında da hem karşılıklı hem de kendi içlerinde anlamlı ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir.

Şener vd., (2018), hizmet sektöründe, finansal hizmetler alanında faaliyet gösteren ve farklı sermaye yapılarına sahip iki örgütte gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları ile kadın yöneticilerin cinsiyet rollerine dayalı cam tavan algılarını incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada nicel yöntemlerden anket tekniği kullanılmıştır. Bulgulara göre, kadın yöneticilerin yönetim pozisyonlarında ilerlemelerine yönelik tutum düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kadın ve erkek çalışanlar arasında kadın yöneticilere yönelik tutumlarda anlamlı bir farklılık bulunmuş; kadın çalışanların bu konudaki tutumlarının erkek çalışanlara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Akdağ ve Üçyıldız (2020), gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Ege Bölgesi'nde seyahat acentesi olarak hizmet veren firmalarda, farklı iş kollarında görev yapan kadın çalışanların demografik özelliklerini incelemeyi ve bu özellikler doğrultusunda bireylerin cam tavan sendromu algılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği tercih edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarında yaş, işletmedeki pozisyon, eğitim düzeyi ve şirketteki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Geçgin ve Gülsoy (2024), çalışmalarında, çalışanların üst düzey pozisyonlara yükselirken karşılaştıkları engelleri ve bu engellerin kökenlerini anlamayı amaçlamışlardır. Araştırmanın evrenini, Antalya Bölgesi'nde faaliyet gösteren otellerin mutfak departmanlarında görev yapan çalışanlar oluştururken; örnekleme, bu işletmelerde rastgele seçilen 444 kadın ve erkek çalışan meydana getirmiştir. Veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, mutfak departmanlarında görev yapan çalışanların üst düzey pozisyonlara erişiminde, yerleşik düşünceler, meslek temelli ayrımcılık, kişisel tercih algısı ve çoklu görevler gibi faktörlerin anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, turizm sektöründe yönetici pozisyonlarına ulaşmış kadınların mesleki deneyimlerini inceleyerek, cam tavan olgusu çerçevesinde yönetsel güce erişim süreçlerini ve bu gücün sürdürülebilirliğine ilişkin pratiklerini anlamaya yönelik nitel bir araştırmadır. Araştırma, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini görünür kılma ve kadınların kurumsal yapılardaki direniş stratejilerini çözümleme hedefiyle, yorumlayıcı paradigma çerçevesinde yapılandırılmıştır. Nitel araştırma, sosyal olguları anlamaya yönelik yorumlayıcı bir yaklaşımı benimseyen ve konuyu kendi doğal bağlamında ele alan bir yöntemsel çerçevedir (Pathak vd., 2013). Bu tür araştırmalar, insan davranışlarını, deneyimlerini ve bu deneyimlere yüklenen anlamları derinlemesine incelemeyi amaçlar. Disiplinler arası bir perspektifle şekillenen bu yaklaşım, nicel yöntemlerin ölçemediği karmaşık toplumsal dinamikleri çözümlemeye olanak tanır. Ayrıca, bu yaklaşım araştırmacıya olguların yalnızca görünen yönünü değil, aynı zamanda toplumsal yapılar içinde gizli kalmış anlam katmanlarını da keşfetme olanağı sağlar. Araştırma süreci yalnızca veri toplamaya değil, aynı zamanda bireylerin yaşantılarını ve bu yaşantılara atfettikleri anlamları anlamaya odaklanır (Karataş, 2015). Bu doğrultuda, bireylerin öznel deneyimlerine, anlam üretim süreçlerine ve sembolik dünyalarına odaklanmak amacıyla nitel yöntem tercih edilmiştir. Katılımcıların deneyimlerini kendi anlatıları üzerinden çok katmanlı biçimde değerlendirme olanağı sunan bu yöntem, çalışmanın amacıyla doğrudan örtüşmektedir (Mohammadi vd., 2025).

Araştırma, doküman analizi ve tematik analiz tekniklerinin bir arada kullanıldığı çok katmanlı bir nitel desene sahiptir. Sözel verilere dayanan bu yaklaşım, katılımcıların deneyimlerini ve anlam dünyalarını keşfetmeye yöneliktir (Bouncken vd., 2025). Veri kaynağı olarak, 2015–2025 yılları arasında dijital sektörel medya platformlarında yayımlanmış, turizm sektöründe üst düzey görevlerde bulunan veya bulunmuş kadın yöneticilere ait toplam 16 röportaj incelenmiştir. Bu röportajlar, medya organlarının kurumsal internet sitelerinde yayımlanan kamuya açık metinlerden oluşmaktadır. Doküman analizi yöntemiyle röportajlar sistematik biçimde tasnif edilmiş, ardından anlatıların çözümlemesine olanak tanıyacak biçimde temalar oluşturulmuştur. Bu aşamada, verilerin sadece yüzeysel içeriği değil, aynı zamanda anlatı stratejileri ve sembolik göndermeler de dikkate alınmıştır.

Tematik analiz, verilerde tekrarlayan kavramları, temaları ve anlam ilişkilerini belirleyerek bunları bütüncül biçimde yorumlamaya imkân tanıyan bir yöntemdir. Araştırmacı, verileri kodlayarak benzer içerikleri gruplar ve bu gruplardan anlamlı temalar geliştirir. Bu

süreç, nitel verilerden derinlemesine yorumlar üretmeyi amaçlayan analitik bir yaklaşımdır (Ahmed vd., 2025).

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de turizm sektöründe üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev yapan/yapmış kadın profesyoneller oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örnekleme tekniği, belirli bir konuda derinlemesine bilgi ve deneyime sahip bireylerin bilinçli olarak seçilmesine olanak tanıdığı için nitel araştırmalar açısından işlevseldir (Campbell vd., 2020). Çalışmanın odağını, turizm sektöründe yönetici pozisyonunda bulunan kadınların deneyimleri oluşturduğundan, ilgili bağlamda anlamlı ve bilgi değeri yüksek veri üretme potansiyeline sahip katılımcıların seçilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda, yalnızca kadın yöneticilere ait, çalışma konusuyla doğrudan ilişkili ve derinlemesine mesleki anlatılar içeren röportajlara ve yapılan mülakatlara odaklanılmıştır. Bu çerçevede, amaçlı örnekleme kapsamında maksimum çeşitlilik ve kriter örnekleme tekniklerinden yararlanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, katılımcıların yaş, görev süresi, coğrafi bölge gibi değişkenler açısından farklılaşmasını sağlayarak, olgunun farklı boyutlarının görünür kılınmasına olanak tanımıştır. Böylece, kadın yöneticilerin çeşitli bağlamlardaki deneyimlerine ulaşmak ve ortak temaların yanı sıra farklılaşan bakış açılarını da ortaya koymak mümkün olmuştur (Palinkas vd., 2015). Kriter örnekleme ise, çalışmanın amacına uygun olarak, yalnızca turizm sektöründe yönetici pozisyonunda bulunmuş ya da hâlen bu pozisyonda görev yapan kadınların araştırma kapsamına alınmasını sağlamıştır. Her iki teknik bir arada kullanılarak, araştırma sorularına derinlikli yanıtlar sunabilecek ve fenomenolojik yaklaşım çerçevesinde anlamlı veriler üretilebilecek bir katılımcı profiline ulaşılması hedeflenmiştir. (Yağar & Dökme, 2018).

Seçilen 16 röportajın ve görüşme yapılan katılımcıların belirleyici özelliği, kadınların kariyer süreçlerine, cam tavan deneyimlerine, cinsiyet temelli bariyerlere karşı geliştirdikleri stratejilere ve yönetsel pozisyonlara erişim süreçlerine dair detaylı bilgi sunmalarıdır. Örneklem, temsiliyet ve çeşitlilik ilkeleri göz önünde bulundurularak yapılandırılmış; farklı otel türleri, coğrafi bölgeler ve yönetsel görev alanları dikkate alınarak derlenmiştir. Bu metinler nitel içerik analizi ilkeleri doğrultusunda, belirli temalar altında yapılandırılmıştır. Analiz süreci, araştırma sorularıyla uyumlu biçimde yapılandırılmış ve röportajlarda sıkça tekrar eden kavramlar, söylemler ve stratejik ifadeler kodlanarak, analitik temsiliyet sağlanmıştır. Kodlama ve tema oluşturma süreçleri MAXQDA 2020 nitel veri analizi paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiş; böylece verilerin sistematik ve şeffaf biçimde analiz edilmesi sağlanmıştır.

Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak amacıyla veri üçgenlemesi (*triangölasyon*) ilkelerine dikkat edilmiştir (Bans-Akutey ve Tiimub, 2021). Çalışmada farklı kaynaklardan elde edilen röportajlar karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve temaların birden fazla anlatıda tekrar eden biçimde ortaya çıkmasına özen gösterilmiştir. Kodlamalar, araştırmacı notlarıyla desteklenmiş; kavramsal kategoriler arasındaki ilişkiler sürekli gözden geçirilerek analitik tutarlılık sağlanmıştır. Güvenirlik açısından, veriler doğrudan alıntılarla desteklenmiş; katılımcı anlatılarının bağlamından koparılmasına dikkat edilmiştir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, veriler ikincil kaynaklardan elde edildiği için, araştırmacının doğrudan veri üretme sürecine müdahil olması mümkün olmamıştır. Röportajların soru çerçeveleri medya organları tarafından belirlendiği için bazı konuların yüzeysel geçilmesi veya atlanması olasılığı bulunmaktadır. Ayrıca çalışma yalnızca dijital medyada yayımlanmış içeriklerle sınırlı olduğundan, sektörde görünürlük kazanmamış ancak benzer deneyimlere sahip kadınların anlatılarına ulaşılammıştır. Yine de medya organlarının yayınladığı bu röportajlar kamusal alanda inşa edilen kadın temsiline dair güçlü veriler sunduğundan, çalışmanın amacı doğrultusunda anlamlı ve temsili bir örneklem oluşturduğu söylenebilir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, çalışmanın nitel verilerinden elde edilen bulgular analiz edilerek değerlendirilmektedir.

Tablo 1. Kariyer Yolculuğu ve Mesleki Gelişim

Tema	Alt Tema	Kod/lar	fi	Σfi	%
Kariyer Yolculuğu ve Mesleki Gelişim	Turizm Sektörüne Giriş	<i>Eğitim, Tesadüfi, Aile Mesleği</i>	31	45	46,67
	Eğitim Süreci	<i>Uzmanlık, Sertifikasyon, Gelişim</i>	2		4,44
	İlk Profesyonel İş Deneyimi	<i>Mülakat, Tecrübe, Başlangıç</i>	4		8,89
	Eğitim Sonrası İzlenen Mesleki Yönelimler	<i>Empati, Kariyer</i>	8		17,78
	Önceki Çalışma Deneyimlerinin Kariyer Üzerindeki Etkisi	<i>Disiplin, Operasyon Bilgisi, Güncel Gelişmeler</i>	30	58	51,72
	Bu Alanda Kariyer Yapma Tercihinin Nedenleri	<i>Tutku, İsteklilik, Aile Etkisi</i>	11		18,97
	Mesleki Hayaller ve Beklentiler	<i>Vizyon, Özgelişim, Gelecek Planları</i>	17		29,31
	Kişisel Hedefler ve Hayaller	<i>Liderlik, İlerlemek</i>	8		100
	Toplam				111
Tema: Kategorilerden oluşan üst kavramlardır. Kod: Veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere ve olaylara verilen anlamlardır. fi: İlgili koda ilişkin frekans değeridir. Σfi: Tüm tema ve kodların tekrarlanma sıklığıdır. %: İlgili tema içerisindeki ilgili kodun ağırlık oranıdır. Σ%: Toplam tema içerisindeki temanın yüzdelik ağırlığıdır. Not: Temalara göre en yüksek frekans değerleri kalın punto ile vurgulanmıştır.					

Tablo 1 kapsamında yer alan bulgular, turizm sektöründe cam tavanı aşmış kadınların kariyer gelişimlerinin çok yönlü bir seyir izlediğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların kariyerlerine başlangıç noktaları farklılık gösterse de aile etkisi, eğitim süreçleri ve tesadüfi vb.

gelişmelerin mesleki yönelimi önemli ölçüde şekillendirdiği gözlemlenmektedir. Veriler, katılımcıların büyük bir bölümünün ilk profesyonel iş deneyimlerini çeşitli departmanlarda kazandığını, bunun da sektörel farkındalıklarını artırarak kariyerlerine yön verdiğini göstermektedir. Özellikle önceki iş tecrübelerinin kariyer motivasyonunda belirleyici rol oynadığı, disiplin, operasyonel bilgi birikimi ve yönetsel farkındalık gibi unsurların profesyonel gelişimi desteklediği bulgulanmıştır. Ayrıca katılımcıların çoğunluğunun sektöre gönül vererek uzun vadeli hedefler oluşturduğu, bu bağlamda bireysel hayallerin genellikle genel müdürlük veya CEO'luk gibi yüksek pozisyonlara ulaşmayı içerdiği görülmektedir.

Tablo 2. Sektöre Yönelik Algı ve Tutumlar

Tema	Alt Tema	Kod/lar	fi	Σfi	%
Sektöre Yönelik Algı ve Tutumlar	Turizm Sektörüne İlgili ve Çekicilik	Meslek Aşkı, İlgili, Duygusal Bağ	2	7	28,57
	Sektördeki Motivasyon Kaynakları	Memnuniyet, Etkileşim, Gelişim	5		71,43
	Sektörün Sağladığı Avantajlar	Yeni Deneyimler, Tanınırlık, Estetiklik	10	16	63
	Sektörün Dezavantajları	Cinsiyet, Fiziksel Zorluklar, Mesai Saatleri	6		38
	Sektörün Temel Gereklilikleri	İletişim, Uyum, Sabır	14	19	73,68
	Sektör Hedefleri ve Stratejik Yönelimler	Güç Birliği, Gelişim	2		10,53
	Sektörü Yeniden Tercih Etme Eğilimleri	Sadakat, Süreklilik	3		15,79
Toplam				42	
Tema: Kategorilerden oluşan üst kavramlardır. Kod: Veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere ve olaylara verilen anlamlardır. fi: İlgili koda ilişkin frekans değeridir. Σfi: Tüm tema ve kodların tekrarlanma sıklığıdır. %: İlgili tema içerisindeki ilgili kodun ağırlık oranıdır. Σ%: Toplam tema içerisindeki temanın yüzdelik ağırlığıdır. Not: Temalara göre en yüksek frekans değerleri kalın punto ile vurgulanmıştır.					

Tablo 2’de yer alan bulgular, turizm sektörüne yönelik kadın yöneticilerin algı ve tutumlarını kapsamlı bir biçimde ortaya koymaktadır. Katılımcıların çoğunluğu, turizm sektörüne duydukları ilgi ve motivasyonun güçlü olduğunu belirtmiştir. İnsan ilişkileri, dinamik yapısı ve kültürlerarası etkileşim fırsatları, sektörü cazip kılan başlıca unsurlar arasında yer almaktadır. Bu durum, sektörün hem kişisel hem de mesleki tatmin sağladığını göstermektedir.

Sektörel avantajlar arasında, uluslararası tanınırlık ve kültürel çeşitliliğin getirdiği zenginlikler ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, turizmin estetik ve programlı bir iş olması ile insan odaklı yaklaşımının motivasyonu artırdığına vurgu yapmıştır. Ancak, üst düzey pozisyonlarda kadın temsiliyetinin azlığı, fiziksel zorluklar ve esnek çalışma saatlerinin gerekliliği gibi dezavantajlar da belirtilmiştir. Bu olumsuzluklar, özellikle kadın çalışanların kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi üzerinde etkili olmaktadır.

Sektörde kalıcılık ve gelecek planlarına ilişkin ifadelerde, turizmin sosyal ve insan odaklı yapısına duyulan bağlılık ön plandadır. Katılımcılar, sektörün gerektirdiği pozitif tutum ve dinamik yaklaşımın önemine dikkat çekmiş, sektör hedefleri kapsamında yerel turizmin güçlendirilmesine yönelik stratejik çalışmaların yürütüldüğünü belirtmiştir. Ayrıca, sektör

tercihini değiştirmeyeceklerini belirten kadın yöneticiler, mesleki memnuniyet ve aidiyet duygusunu ifade etmektedir.

Tablo 3. Sektörün Zorlukları ve Bunlarla Mücadele

Tema	Alt Tema	Kod/lar	fi	Σfi	%
Sektörün Zorlukları ve Bunlarla Mücadele	Sektördeki Zorluklar ve Engeller	<i>Fiziki Zorluklar, Mesai Saatleri</i>	1	2	50
	Sektörün Hassasiyetleri ve Bunun Yarattığı Engeller	<i>Öngörememek, Hassaslık</i>	1		50
	Mesleki Zorluklar ve Pes Etme Anları	<i>Cinsiyet, Toplum</i>	1	3	33,33
	Kararlılık ve Mücadeleci Ruh	<i>Yılmamak, Süreklilik</i>	2		66,67
	Aile ve Çevre Tarafından Karşılaşılan Direnç	<i>Rol Çatışması, Beklentiler</i>	1	7	14,28
	Unutulmaz Mesleki Deneyimler ve Olaylar	<i>Mesleki Tutku, İş Aşkı, Durum Yönetimi</i>	6		85,71
Toplam				12	
Tema: Kategorilerden oluşan üst kavramlardır. Kod: Veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere ve olaylara verilen anlamlardır. fi: İlgili koda ilişkin frekans değeridir. Σfi: Tüm tema ve kodların tekrarlanma sıklığıdır. %: İlgili tema içerisindeki ilgili kodun ağırlık oranıdır. Σ%: Toplam tema içerisindeki temanın yüzdelik ağırlığıdır. Not: Temalara göre en yüksek frekans değerleri kalın punto ile vurgulanmıştır.					

Tablo 3, kadınların turizm sektöründeki zorluklar, dönüm noktaları ve dayanıklılık süreçlerine dair önemli içgörüler sunmaktadır. Katılımcılar, sektörün yoğun mesai ve yüksek efor gerektiren yapısına vurgu yaparak, işin kolay olmadığını belirtmiştir. Bu zorluklar, mesleğin hassasiyetleriyle birleştiğinde, her hatanın müşteri deneyimini doğrudan etkileyebileceğİ bilinçli bir dikkat ve özen gerektirmektedir.

Mücadele gücü ve dayanıklılık teması altında, kadınlar sektörde karşılaştıkları zorluklara rağmen pes etmeyip, uzun yıllar boyunca kararlılıkla çalışmaya devam ettiklerini ifade etmektedir. Bu kararlılık hem bireysel hem de sektörel düzeyde kadınların emeklerinin karşılık bulması için gösterilen azim olarak öne çıkmaktadır.

Kırılma noktaları ve dışsal etkenler arasında aile ve çevrenin beklentileri önemli bir bariyer olarak belirlenmiştir. Kadınların çoklu rollerini (eş, anne, iş kadını vb.) dengede tutmaya çalışırken yaşadıkları zorluklar, iş yaşamında sürekliliğİ ve kariyer gelişimini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, unutulmaz mesleki deneyimler, sektörün dinamik ve bazen öngörülemez doğasını yansıtarak, kadınların işlerine olan tutkularını ve bağlılıklarını desteklemektedir.

Özetle, turizm sektöründe kadınlar hem sektörel zorluklar hem de toplumsal rollerin getirdiğİ ek yüklerle mücadele etmekte, ancak bu engellere rağmen dayanıklılıklarını koruyarak sektörde varlık göstermeye devam etmektedirler.

Tablo 4, turizm sektöründe çalışan kadınların çalışma koşulları ve iş-yaşam dengesi üzerine derinlemesine görüşlerini yansıtmaktadır. Kadınlardan bazıları işlerinin 24 saat devam eden yoğun temposu nedeniyle iş ve özel yaşamı ayırt etmekte güçlük yaşarken, aynı zamanda bu yoğun tempodan bir nevi aile sıcaklığı ve aidiyet duygusu edindiklerini belirtmektedir. İş-

yaşam dengesi sağlamak için kişisel disiplin ve destekleyici aile yapısının önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca işin getirdiği yükümlülüklerin yanı sıra, kendi yaşam kalitelerini artırmak için kendilerine alan açmaya çalıştıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışma ortamının dinamik yapısına uyum sağlamak ve farklı departmanlarda deneyim kazanarak bütüncül bir perspektif geliştirmek, başarı için kritik görülmektedir.

Tablo 4. Çalışma Koşulları ve İş-Yaşam Dengesi

Tema	Alt Tema	Kod/lar	f _i	Σf _i	%
Çalışma Koşulları ve İş-Yaşam Dengesi	İş ve Aile Hayatını Dengeleme Stratejileri	Özel Günler, Mesai Saatleri, Aile Desteği	4	8	50
	Ev ve İş Yaşamındaki Farklılıklar	Roller Arası Geçiş, Denge	4		50
	İşten Arta Kalan Zamanın Verimli Kullanımı	Dinlenme, Kişisel Alan, Hayaller	14	26	53,85
	Çalışma Ortamı ve Görüşleri	Departman, İşini Sevmek, Zorluklarla Baş Etme	12		46,15
Toplam				34	
Tema: Kategorilerden oluşan üst kavramlardır. Kod: Veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere ve olaylara verilen anlamlardır. f_i: İlgili koda ilişkin frekans değeridir. Σf_i: Tüm tema ve kodların tekrarlanma sıklığıdır. %: İlgili tema içerisindeki ilgili kodun ağırlık oranıdır. Σ%: Toplam tema içerisindeki temanın yüzdelik ağırlığıdır. Not: Temalara göre en yüksek frekans değerleri kalın punto ile vurgulanmıştır.					

Tablo 5'te sunulan bulgular, turizm sektöründe cam tavanı aşan kadınların deneyimlerine ve karşılaştıkları cinsiyet temelli engellere ilişkin önemli içgörüler sağlamaktadır. Katılımcılar, kadın olmanın sektörde birçok zorluk ve engel getirdiğini vurgulamakla birlikte, bu engellerin onları yıldırma yerine güçlendirdiğine dikkat çekmiştir. Erkek egemen yapının sektördeki varlığı, kadınların kariyer gelişiminde önemli bir engel olarak ortaya çıkmakta, ancak kadın yöneticilerin azim ve hedef odaklı duruşları bu zorlukların aşılmasında belirleyici olmaktadır. Aynı zamanda, kadınlara yönelik verilen değerin kurumlar arasında farklılık gösterdiği, bazı katılımcıların kadınların desteklendiği ortamlarda çalışmanın motivasyon kaynağı olduğunu ifade ettiği görülmüştür.

Tablo 5. Cam Tavan ile İlgili Düşünce ve Deneyimler

Tema	Alt Tema	Kod/lar	f _i	Σf _i	%
Cam Tavan ile İlgili Düşünce ve Deneyimler	Cam Tavan Engeli	Engellenmek, Direnç Göstermek, Kendini Kanıtlama	5	9	55,56
	Erkek Egemen Sektörün Etkisi	Cinsiyet Ayrımcılığı, Çabalamak, Vazgeçmemek	2		22,22
	Kadına Verilen Değer	Fırsat Eşitliği, Destek Olmak	2		22,22
	Cam Tavanı Aşmanın Sağladığı Gurur	Başarı Hissi, Hedef, Azim	10	10	100
	Kadınlara Yönelik Sosyal Sorumluluk	Mentorluk, Girişimcilik, Birliklilik	4	4	100
Toplam				23	
Tema: Kategorilerden oluşan üst kavramlardır. Kod: Veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere ve olaylara verilen anlamlardır. f_i: İlgili koda ilişkin frekans değeridir. Σf_i: Tüm tema ve kodların tekrarlanma sıklığıdır. %: İlgili tema içerisindeki ilgili kodun ağırlık oranıdır. Σ%: Toplam tema içerisindeki temanın yüzdelik ağırlığıdır. Not: Temalara göre en yüksek frekans değerleri kalın punto ile vurgulanmıştır.					

Cam tavanı aşmanın sağladığı gurur ve bu başarıların kadın liderlerin artan temsiliyle pekiştiği, bununla birlikte sektörde kadın istihdamını artırmaya yönelik teşviklerin ve sosyal sorumluluk projelerinin yaygınlaştığı tespit edilmiştir. Öne çıkan bulgulardan biri de, kadınların sektör içinde hem liderlik kapasitelerini geliştirme hem de kadın meslektaşlarına rehberlik etme amaçlı projelerle güçlendirilmesi yönündeki çabalarıdır.

6. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Elde edilen veriler 5 ana tema üzerinden analiz edilerek, turizm sektöründe cam tavanı aşan kadınların mesleki deneyimlerine ve kariyer gelişim süreçlerine dair kapsamlı bulgular ortaya konulmuştur. Tablo 1’de yer alan bulgular, kadınların kariyer gelişimlerinin çok boyutlu bir seyir izlediğini ve ilk iş deneyimleri ile operasyonel bilgi birikiminin profesyonel ilerlemelerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Katılımcıların eğitim süreçleri, aile etkisi ve tesadüfi gelişmeler vb. durumlarla sektöre yöneldikleri ve farklı departmanlarda elde edilen deneyimlerin yönetsel farkındalık ve becerileri desteklediği dikkat çekmektedir. Tablo 2’ye yansıyan veriler, turizm sektörünün uluslararası ve insan odaklı yapısının kadınlar için güçlü bir motivasyon ve aidiyet kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan ilişkilerine dayalı çalışma ortamı, kültürlerarası etkileşim imkânları ve uluslararası düzeyde hareketlilik fırsatları, sektörü yalnızca bir meslek alanı değil, aynı zamanda bir yaşam tarzı olarak benimsemelerine zemin hazırlamaktadır.

Tablo 3’te öne çıkan bulgular, kadınların sektörde karşılaştıkları yapısal ve toplumsal zorluklara rağmen güçlü bir mücadele ve dayanıklılık sergilediklerini ortaya koymaktadır. Yoğun iş temposu, sosyal rollerin çokluğu ve cinsiyet kalıplarından doğan beklentiler, kadınların mesleki yolculuklarında aşmaları gereken başlıca engeller arasında yer almaktadır. Ancak bu engeller, kadınların bireysel ve kolektif düzeyde geliştirdikleri direnç mekanizmaları ve stratejik yaklaşımlar sayesinde aşılabilmektedir. Tablo 4’te ise iş-yaşam dengesi noktasında kadınların kişisel disiplin geliştirme çabalarının, aile desteğinin ve güçlü bir mesleki aidiyet duygusunun belirleyici olduğu görülmektedir. Yoğun çalışma temposunun zaman zaman özel yaşamdan feragat ettiklerini, ancak bu sürecin aynı zamanda iş ortamında aidiyet ve memnuniyet hissini güçlendirdiği vurgulanmaktadır.

Tablo 5’teki bulgular, cam tavan engelini turizm sektöründe hâlâ varlığını sürdürdüğünü ancak kadınların hedef odaklılıkları, azimleri ve dayanışma pratikleriyle bu engeli aşmayı başardıklarını göstermektedir. Erkek egemen yapının yarattığı bariyerlere karşı kadınların sistematik ve stratejik bir kariyer yönetimi sergiledikleri, bu sürecin sadece bireysel

başarılarla sınırlı kalmayıp sektördeki diğer kadınlar için kolektif bir güç kaynağı oluşturduğu dikkat çekmektedir. Özellikle sosyal sorumluluk projeleri ve kadın dayanışmasına yönelik girişimlerin, kurumsal düzeyde toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sağlama potansiyeli taşıdığı bulgular arasında öne çıkmaktadır.

Bu çalışmanın bulguları, turizm sektöründe cam tavanı aşan kadınların kariyer gelişimlerinin yalnızca bireysel çaba ve yetkinliklerle değil, aynı zamanda yapısal, kültürel ve sosyal faktörlerin etkileşimiyle şekillendiğini göstermektedir. Katılımcıların farklı kariyer rotaları; eğitim, aile, tesadüfi yönelimler ve önceki deneyimlerin birleşimiyle örülmüş çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve bu çeşitlilik, kadınların başarıya ulaşma yollarının tek bir kalıpla açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonuçları, kadınların mesleki konumlanmalarında duygusal zekâ, empatik iletişim ve içsel motivasyon gibi unsurların önemini vurgulamakta; dayanıklılığın ise sektörde varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati bir strateji olarak öne çıktığını göstermektedir.

Alanyazın ile karşılaştırıldığında, bu araştırmanın bulgularının literatürle büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Örneğin Sobaih ve Elnasr (2024) ile Carvalho ve arkadaşlarının (2019) çalışmaları, kadınların turizm sektöründe karşılaştıkları kültürel ve yapısal engellere karşı geliştirdikleri stratejik yaklaşımları ve dayanıklılıklarını vurgulamaktadır. Fathy ve Zidan'ın (2020) cam tavan inançları ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye dair bulguları ise, bu çalışmada ortaya çıkan mesleki aidiyet ve sistematik mücadele unsurlarıyla örtüşmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, turizm sektöründe üst düzey pozisyonlara ulaşmış kadın profesyonellerin yönetsel deneyimlerini ve karşılaştıkları yapısal ve toplumsal engellerle nasıl mücadele ettiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Analizler, kadınların azmi, pes etmeyişi ve sürekli çabası sayesinde cam tavanları aştığını ve bu başarının sektörde kalıcılık ve liderlik açısından önemli bir unsur olarak öne çıktığını açıkça göstermektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, turizm sektöründe kadınların kariyer gelişimlerini daha etkili bir biçimde destekleyebilmek amacıyla bazı öneriler ortaya konmuştur. İlk olarak, kurumsal düzeyde kadın dostu insan kaynakları politikalarının oluşturulması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, terfi, görevde yükselme ve liderlik pozisyonlarına atanma süreçlerinde cinsiyet temelli önyargılardan arındırılmış, şeffaf ve adil kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına hizmet edecek esnek ve kapsayıcı çalışmaların benimsenmesi önem kazanmaktadır. Esnek mesai, uzaktan çalışma ve

çocuk bakımı gibi destek hizmetleri, kadın çalışanlara sektöre daha etkili ve kalıcı biçimde bağlanma olanağı sunabilir.

Bununla birlikte, sektör içinde kadınlar arasında oluşturulacak dayanışma platformları ve mentorluk ağları, bilgi, tecrübe ve fırsat paylaşımını pekiştirerek, kariyer basamaklarının daha rahat tırmanılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu tür girişimler, kadınlar arasında rol modellerinin ortaya çıkmasını ve birbirlerini daha fazla destekleyen, iş birliğine dayalı bir iş ortamının oluşturulmasını sağlayabilir. Son olarak, turizm işletmelerinde ve sektöre yön veren kurumlarda, toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin farkındalığı artıracak hizmet içi eğitim ve atölye çalışmalarının düzenlenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmalar, yöneticilerin ve çalışanların cinsiyet temelli kalıp yargılardan uzaklaşmasını sağlayarak, daha kapsayıcı ve adil bir kurumsal iklim oluşturulmasını mümkün kılabilir. Bunun yanı sıra, özellikle işe alım ve terfi süreçlerinde şeffaflık ilkesinin benimsenmesinin, fırsat eşitliğini güçlendireceği, kadınların üst düzey pozisyonlarda daha görünür hale gelmesinde de önemli rol oynayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, S. K., Mohammed, R. A., Nashwan, A. J., Ibrahim, R. H., Abdalla, A. Q., Ameen, B. M. M., & Khedhir, R. M. (2025). Using thematic analysis in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 6, 100198.
- Akdağ, G., & Üçyıldız, U. H. (2020). Seyahat acentası çalışanlarının cam tavan sendromu algılamaları: Ege Bölgesi seyahat acentalarında bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2540–2654.
- Akdemir, A. (2017). Otel işletmelerinde örgüt iklimine etki eden yönetsel güç kaynaklarının belirlenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
- Anafarta, N., Sarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 8(15), 111–137.
- Ardıç Yetiş, Ş. ve Çalışkan, N. (2020). Turizm sektöründe kadın istihdamı: Mevcut duruma ilişkin bir değerlendirme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 105-119.
- Arqub, S. A., Knobel, V., Alomair, D., & Al-Moghrabi, D. (2025, July). Breaking the glass ceiling: Women representation in orthodontic societies' leadership and awards. *Seminars in Orthodontics*, 31(3), 386–391.
- Aydın Tükeltürk, Ş., & Şahin Perçin, N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113–128.
- Bans-Akutey, A., & Tiimub, B. M. (2021). Triangulation in research. *Academia Letters*, 2(3392), 1–7.
- Bayram, A. T. (2019). Türk turizm alan yazınında kadınlar üzerine yapılan çalışmaların bibliyometrik analizi. *TURAR Turizm ve Araştırma Dergisi*. 8(2), 55-77.
- Bazazo, I., Nasseef, M. A., Mukattesh, B., Kastero, D., & Al-Hallaq, M. (2017). Assessing the glass ceiling effect for women in tourism and hospitality. *Journal of Management and Strategy*, 8(3), 51-66.

- Bebchuk, L. A., Fried, J., & Walker, D. (2002). Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation. *The University of Chicago Law Review*, 69(3), 751-846.
- Bingöl, O. (2014). Toplumsal cinsiyet olgusu ve Türkiye'de kadınlık. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(3), 108–114.
- Bosson, J. K. (2025). Gender identity and aggression. *Annual Review of Psychology*, 76, 635-661.
- Bouncken, R. B., Czakon, W., & Schmitt, F. (2025). Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: Recommendations and review. *Review of Managerial Science*, 1–37.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., ... & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652-661.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals of Tourism Research*, 75, 79-91.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., Torres, A., & Wahl, A. (2018). Women at the top of tourism organizations: Views from the glass roof. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(4), 397–422.
- Chen, J., Ezzamel, M., & Cai, Z. (2011). Managerial power theory, tournament theory, and executive pay in China. *Journal of Corporate Finance*, 17, 1176-1199.
- Choi, E., & Yoon, S. (2014). A study on the impact of perceived glass ceiling, organizational justice and job satisfaction among female airline employees. In M. Jaafar & T. M. Tangit (Eds.), *Rural mountain tourism: Preserving culture and heritage of mountain minorities and indigenous peoples*. Sustainable Tourism Research Cluster. 51-58.
- Civek, F., & Ulusoy, T. (2021). Cam tavan sendromu ve yetenek yönetimi: Kavramsal bir değerlendirme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3264–3281.
- Clevenger, L., & Singh, N. (2013). Exploring barriers that lead to the glass ceiling effect for women in the U.S. hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 376–399.

- Çalhan, H., & Özdemir, T. (2024). An evaluation of career barriers of the Turkish tourism sector. *Journal of Silk Road Tourism Research*, 4(2), 13-29.
- Dağdeviren, B. & Aydemir, İ. (2020). Sağlık çalışanlarının cam tavan algılarının toplumsal cinsiyet algısı ile ilişkisi. *Batı Karadeniz Tıp Dergisi*, 4(3), 167–180.
- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye’den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137–154.
- Fathy, E. A. F., & Zidan, H. A. K. Y. (2020). The impact of glass ceiling beliefs on women’s subjective career success in tourism and hospitality industry: The moderating role of social support. *The Scientific Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 17(2), 137–162.
- Garača, V., Vukosav, S., Curaković, D., & Bradić, M. (2021). Gender inequality below the “glass ceiling” - case study: The hotel industry in Vojvodina (Serbia). *Acta Geobalcanica*, 7(3), 131-136.
- Geçgin, E., & Gülsoy, N. (2024). Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki: Mutfak çalışanları örneği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (64), 102–119.
- Gromkowska-Melosik, A. (2014). The masculinization of identity among successful career women? A case study of Polish female managers. *Journal of Gender and Power*, 1, 25–47.
- Irk, N. (2025). *Turizm sektöründe kadın istihdamı ve sorunları: Kayseri ili örneği*, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi.
- Kara, B. (2015). *Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen cam tavan sendromuna ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1–14.

- Leblebici, Y., & Karcıoğlu, F. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “Cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1–19.
- Mohammadi, E., König, T., & Zimmermann, B. (2025). Multi-layered sampling strategy for qualitative interviews: Methodical reflections on sampling interviews with the European Research Council review experts. *International Journal of Social Research Methodology*, 1–13.
- Öksüz, M. (2023). Cumhuriyetin ilanından günümüze kadının turizm sektöründeki yeri: Karşılaşılan kariyer engelleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 34(3), 255-272.
- Özaydınlık, K. (2014). Toplumsal cinsiyet temelinde Türkiye’de kadın ve eğitim. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, (33), 93–112.
- Özdemir Akgül, S. (2020). Turizmde toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlendirilmesi ile mutluluk endeksi arasındaki ilişki. *TURAR Turizm ve Araştırma Dergisi*. 9(2), 160-178.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42, 533–544.
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192.
- Purcell, D., MacArthur, K. R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4(9), 705–717.
- Remington, J., & Kitterlin-Lynch, M. (2018). Still pounding on the glass ceiling: A study of female leaders in hospitality, travel, and tourism management. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 22–37.
- Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62(2), 218–235.
- Sobaih, A. E. E., & Abu Elnasr, A. E. (2024). Challenges to cracking the glass ceiling among Saudi women in the tourism industry. *Tourism and Hospitality*, 5(1), 203–224.

- Şener, İ., Karabay, M. E., & Tezergil, S. A. (2018). Kadın yöneticilerin cam tavan algıları ve kadın yöneticilere karşı tutum: Finansal hizmetler sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 78–98.
- Tunç, S., & Özmen, A. (2016). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 97–119.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yıldırım, S. (2021). Ayrımcılık temelli dışlanma: Türkiye’de çalışma hayatında kadınlar. *Sosyal Güvenlik Dergisi (Journal of Social Security)*. 11(2). 321-346.
- Yılmaz, B., (2023). Turizm sektörü iş hayatında ayrımcılık. *Journal of Silk Road Tourism Research*. 3(2), 16-27.