


Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/  
Journal of Travel and Hospitality Business  
Cilt/Vol:23(1),Yıl/ Year: 2026 ss/pp:222-253  
Gönderim Tarihi/ Received:10.09.2025  
Kabul Tarihi /Accepted:05.03.2026  
DOI: 10.24010/soid.1780894

Araştırma Makalesi/ Research Article

## Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Perspektifiyle Turizmde Kadının Liderlik Rolü

### Women's Leadership Role in Tourism from the Perspective of Sustainable Development Goals

**Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ŞEN KÜPELİ**   
Başkent Üniversitesi,  
Turizm İşletmeciliği Bölümü,  
Ankara, Türkiye  
E-posta: tugbasenkupeli@baskent.edu.tr

#### Öz

Bu çalışma, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG) içerisinde yer alan toplumsal cinsiyet eşitliği hedefinin (Hedef 5), Türkiye turizm sektöründeki yansımalarını kadın iş gücünün konumu ve temsiliyeti üzerinden araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, SDG'nin 5.5 numaralı alt hedefi temel alınarak; kadınların karar alma süreçlerine katılım düzeyleri ve yönetim kademelerindeki liderlik rolleri, sektör paydaşlarının kurumsal yapıları üzerinden betimsel nicel araştırma deseni ile analiz edilmiştir. Araştırmada ikincil veriler kullanılmış olup, 2024-2025 yıllarındaki çeşitli raporlar ve web sayfalarından derlenen verilerle, turizm sektöründeki işletmelerin, İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin, STK'ların ve T.C Kültür ve Turizm Bakanlığının merkez teşkilatlarının yönetim kurulları ile Üniversitelerde turizm alanındaki akademisyenlerin unvanlarının cinsiyete göre dağılımları incelenmiştir. Sonuçlar, kadınların sektörde belirgin bir şekilde düşük oranda temsil edildiklerini ve karar süreçlerinde yeterli düzeyde yer bulamadıklarını göstermektedir. Ayrıca, sektörde cam tavan sendromu, toplumsal cinsiyet stereotipleri ve iş-yaşam dengesi sorunlarının varlığını doğrulamaktadır. Araştırma sonuçları; akademide kadınların bilimsel çalışmalarının ve ilerlemelerinin desteklenmesi, işletmelerde şeffaf terfi süreçleri ve esnek çalışma modellerinin geliştirilmesi gereğini göstermektedir. Ayrıca, STK'larda, merkezi ve yerel yönetimlerde kadın temsiliyetinin ve liderliğinin artırılması, kadınlara eşit temsil ve terfi fırsatlarının sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir kalkınma amaçları, SDG, İstihdam, kadın iş gücü, Cinsiyet eşitsizliği, Mobbing, Turizm sektörü, Liderlik.

#### Abstract

This study examines gender equality (Goal 5), one of the key components of Sustainable Development Goals (SDGs) in the Turkish tourism industry, with a particular focus on the position and representation of women in the workforce. The study draws specifically on SDG Target 5.5 to analyze women's participation in decision-making processes and their leadership roles at managerial levels, using a descriptive quantitative research design. Secondary data were used in the research, and with the data compiled from various reports and web pages in 2024-2025, the gender distribution was examined in the boards of directors of tourism enterprises, the Provincial Directorates of Culture and Tourism, NGOs, and the central organizations of the Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Turkey, as well as in the academic titles of scholars in the field of tourism at universities. Results indicated women's participation is quite low in the industry and women are not adequately represented in decision-making processes. The results confirm the existence of glass ceiling syndrome, gender stereotypes, and work-life balance problems within the industry, emphasizing the need for developing more inclusive and gender-sensitive policies. The findings indicate the need to support women's in academia, ensure transparent promotion processes and develop flexible working models in organizations, increase women's representation and leadership in NGO's, central and local governments.

**Keywords:** Sustainable development goals, Employment, Female work force, Gender disparity, Harassment, Tourism industry, Leadership.

## Extended Summary

### Purpose

The purpose of the study is to explore the representation of women in decision-making mechanisms within the tourism industry in the context of the Sustainable Development Goals (SDGs). Despite the increasing number of women in the labor force, their underrepresentation in senior and managerial positions continues to be a global and national concern. The research therefore investigates how women are represented in managerial roles across different tourism stakeholders in Türkiye, including public institutions, universities, non-governmental organizations (NGOs), and enterprises.

### Background

The tourism industry provides numerous advantages to different countries by providing employment, producing foreign exchange earnings, and encouraging investment. The industry's service-oriented nature enhances employee numbers and human interaction, although it also presents challenges for employees. Existing literature indicates that sexual harassment, workplace bullying, exclusion, violence, and incivility affect businesses in the tourism industry (Opoku et al., 2024). However, its workforce dynamics reveal substantial gender-based inequalities. The underrepresentation of women in management and leadership positions is a notable issue in the tourism industry (Ali et al., 2022). Research demonstrates that gender inequalities in employment, including wage discrepancies, notably vary in the working circumstances and job quality encountered by women across various industries and occupations. Moreover, women are inadequately represented in managerial positions in almost all economic sectors (McCaughey, 2024).

Furthermore, concepts such as the "glass ceiling" and gender-based stereotypes perpetuate inequality, restricting women's career development opportunities (Pinho-Gomes et al., 2021; Powell & Butterfield, 2015). As in other countries, women's participation and representation in the workforce remain significantly low in Türkiye. Turkey ranks 132nd in terms of female labor force participation, the proportion of women in legislative, senior, and managerial positions is 18%, compared to 81% for men. Based on these results, Turkey ranks 124th out of 146 countries (Pal et al., 2024). Therefore, the current study aimed to clarify the conditions of women in the tourism industry, which generates the highest employment relative to other industries.

### Method

The study employs a descriptive research design based on secondary data. The sample includes major stakeholders representing the tourism industry including tourism enterprises, NGOs (Non-Governmental Organizations), local governments, universities, and central government. Local Government: 20 Provincial Directorates of Culture and Tourism, selected purposively to reflect the representation rates of women at lower, upper, and middle management levels. Universities: Data from the Higher Education Information Management System (Y K) regarding the distribution of academic staff in tourism-related programs. NGOs: Forty-three prominent NGOs and professional associations in tourism, including T ROFED, T RSAB, and other regional unions. Enterprises: National and international reports, alongside case

examinations of major airlines (e.g., Turkish Airlines, Pegasus, Ajet). The analysis focused on the gender distribution of managerial and academic titles, board memberships, and leadership positions, with particular emphasis on differences between upper, middle, and lower management levels.

## Findings

The descriptive analysis reveals consistent patterns of gender inequality across all examined stakeholders. Women are underrepresented in upper management. For instance, at Turkish Airlines, only 2 out of 9 board members are women, none holding executive positions. Pegasus shows slightly better figures, with women occupying 3 out of 12 top management positions, including a general manager.

In local government only one female manager in the Provincial Directorate staff in 20 provinces. Women are virtually underrepresented in this position. The representation rate for women in senior management (Provincial Director of Culture and Tourism, Deputy Director) is 23. There is a notable decline in the representation of women in upper management; in nearly half of the 20 provinces (7 provinces), the proportion of male managers approached 80%, and in the other half, the representation of women remained below 20%.

In Central Government, The Ministry of Culture and Tourism, in general women represent about 33% of senior positions. Men are represented at over 75% in more than half of the management positions in central organizations (eight of the 14 organizations). In addition, across 43 NGOs, women account for only 20% of management roles. Particularly in chairperson positions, the female representation is only 10%, while their presence is relatively higher in secondary roles such as disciplinary committees. In Universities, women make up 43% of academic staff in tourism programs. The proportion of female academics working as research assistants and assistant professors is approximately 52%. However, only 30% of professors are women, indicating a significant decline in representation at senior academic ranks compared to entry-level positions. These findings illustrate that although women are visible in the tourism workforce and academia, their career progression is restricted, especially at the highest decision-making levels.

## Result

The results confirm that gender inequality persists strongly in the tourism industry in Türkiye. Women are systematically underrepresented in senior decision-making positions across enterprises, government bodies, NGOs, and academia. This situation reflects broader societal and structural barriers, including cultural expectations, work-life balance challenges, gender stereotypes, and discriminatory practices such as mobbing or harassment.

The study underscores the urgency of implementing gender-sensitive policies and organizational reforms to promote equal representation. Actions such as mentoring programs, flexible work arrangements, legislative support, and the strengthening of women's professional associations are recommended. Ensuring women's greater participation in leadership is not only a matter of social justice but also a critical step toward achieving the Sustainable Development Goals and enhancing the inclusivity and competitiveness of the tourism industry.

## 1. Giriş

Turizm sektörü birçok ülkede istihdam yaratma, döviz getirisi ve yatırımları canlandırma açılarından fayda sağlamaktadır. Sektörün hizmet ağırlıklı olması, çalışan sayısını ve kişilerarası etkileşim düzeyini artırmakla birlikte, çalışanların yaşadıkları sorunları da beraberinde getirmektedir. Sektördeki yüksek devir oranları, düşük ücret düzeyi, kariyer gelişim fırsat eksikliği, eğitim eksikliği ve çalışma koşullarındaki yaygın sorunlara ilaveten (Poulston, 2008; Skinder & Torianik, 2020), turizm sektöründe cinsel taciz, işyerinde zorbalık, dışlanma, şiddet ve nezaketsizliklerin iş yaşamını etkilediğini ortaya koyulmaktadır (Kusluvan, 2003; Opoku vd., 2024). Bunlara ilaveten dedikodu, mantıksız taleplerle çalışanı yıldırma veya diğer personele ayrıcalıklı muamele gibi iş yerinde soruna neden olabilecek davranışlarla karşılaşılabilir (Said & Tanova, 2021; Van Der Wal vd., 2021). Bu sorunlara bağlantılı olarak, kadınların yönetim ve liderlik rollerinde yeterince temsil edilememesi, turizm sektöründe karşılaşılan önemli bir diğer fenomendir (Ali vd., 2022; Pritchard & Morgan, 2000; UNWTO, 2019). Araştırmalar, sektörde yönetici pozisyonlarına terfilerde cinsiyet farklılıklarını açığa çıkarmakta, dahası erkeklerin yüksek maaş verilen pozisyonlarda aşırı temsil edildiğini ve gelirler açısından cinsiyete göre %20-30 oranında farklılık açığa çıktığını göstermektedir (Baum, 2013). Yapılan araştırmalara göre (Kusluvan, 2003; Poulston, 2008; Said & Tanova, 2021; Skinder & Torianik, 2020; UNWTO, 2019; Van Der Wal vd., 2021), istihdamdaki cinsiyet eşitsizlikleri ve ücret farklılıklarına ilaveten, sektörler ve meslekler arasında kadınların deneyimlediği çalışma koşulları ve iş kalitesi de büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Dahası kadınlar, hemen hemen tüm ekonomik sektörlerde yönetici olarak yeterince temsil edilmemektedir (McCaughy, 2024). Örneğin, medikal dergi editörleri konusunda yapılan bir araştırmada, editör kurulları arasında kadınların oranı yalnızca %21 olarak bulunmuştur. Dahası beş kategoride (ağız cerrahi, diş hekimliği, psikiyatri vb..) yer alan dergilerde, kadın baş editörün yer almadığı bulunmuştur (Pinho-Gomes vd., 2021). Kadın-erkek arasındaki durum tüm sektörlerde eşitsizliğe işaret ederken, Birleşmiş Milletler (2015)'in sürdürülebilir kalkınma amaçlarının beşinci maddesi olan (5: "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarını güçlendirmek"), "toplumsal cinsiyet eşitliği" konusunu ele almaktadır. Bu amacın dokuz hedef maddesi söz konusudur. Hedeflerden beşincisi ise "5.5. Kadınların siyasi, ekonomik ve sosyal hayatın karar verme süreçlerine tam ve etkin bir biçimde katılımlarının ve kadınlara karar verme mekanizmalarında, her düzeyde lider olabilmeleri için eşit fırsatlar tanınmasının güvence altına alınması" şeklinde belirlenmiştir. Bu hedefe ulaşmak üzere ise iki kriter göz önünde bulundurulmaktadır; kadınların yerel yönetimler ve ulusal parlamentolarda sandalye oranlarının artırılması ile yönetici pozisyonlarındaki oranlarının artırılması. Dolayısıyla amaçlar, kadınların sosyal, siyasi ve ekonomik hayatta daha fazla görünür olması önem arz etmektedir.

Türkiye'de kadınlar, çalışma hayatında 1950'li yıllardan bu yana giderek daha fazla yer almakla birlikte, eğitim düzeyi, toplumun sosyal ve kültürel gelişmişlik, uzmanlaşma gibi nedenlere bağlı olarak kadın istihdamı gelişmiş ülkelere oranla düşük seyretmektedir (Çiçek vd., 2017). İşgücü Aralık 2025 istatistiklerine göre Türkiye'de istihdam edilenlerin sayısı erkeklerde %66,8 iken kadınlarda %31,7 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2026). İlan edilmiş güncel Sosyal Güvenlik Kurumu 2024 verilerine göre ise zorunlu sigortalı kadınların oranı %34, erkeklerin oranı ise %66 olarak gerçekleşmiştir (SGK, 2024). Kadın istihdamıyla ilgili çözümlenmemiş

sorunlar her sektörde olduğu gibi Türkiye'deki turizm sektöründe kadın istihdamını olumsuz etkilemektedir (Tekeli, 2019). Her ne kadar kadın istihdamı alt kademelerde erkeklere yakın oranda olsa da özellikle üst ve orta kademelerde kadın yönetici oranı düşük seyretmektedir (Dinçer vd., 2016). Böylece sektörde kadın-erkek çalışanlar arasında eşitsizlikler açığa çıkmakta, kadın çalışanların yöneticilik niteliklerinden yoksun olarak değerlendirilmesiyle ve kadınların tepe yönetimlerde temsil oranlarının azalması sonucuyla karşılaşılmaktadır.

Bu doğrultuda, Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma amaçlarını gerçekleştirebilmek için adım atması gereken önemli alanlardan biri olarak, çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi görülmektedir. Buradan hareketle mevcut çalışmada SDG'da yer alan toplumsal cinsiyet eşitliğinin, Türkiye turizm sektöründeki görünümünü kadın iş gücünün konumu ve temsiliyeti bağlamında ortaya koymak ve mevcut durumu değerlendirmektir. Araştırma kapsamında yanıt aranılan temel araştırma sorusu şu şekildedir;

Türkiye turizm sektöründe önde gelen paydaşların (merkezi ve yerel yönetimler, turizm işletmeleri, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler) yönetim yapılarında kadınların temsili alt, orta ve üst yönetim kademelerinde ne düzeydedir? Bu soruya bağlı olarak geliştirilen alt araştırma soruları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Turizm sektöründeki işletmelerde (mevcut ikincil veriler çerçevesinde) kadınların yönetim kademelerinde temsil durumu nedir?
- Merkezi yönetim (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı merkez teşkilatları) ve yerel yönetimlerde (İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri) kadınların alt, orta ve üst yönetim kademelerindeki temsil durumu nedir?
- Turizm alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının (STK'lar) yönetim ve denetim organlarında kadınların temsil durumu nedir?
- Türkiye'de üniversitelerde turizm alanında görev yapan akademik personelin unvanlara (araştırma görevlisi, doktor öğretim üyesi, doçent, profesör) göre cinsiyete dayalı dağılımı nasıldır?

Bu araştırma sorularının yanıtlanmasıyla, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının beşinci maddesi kapsamında, kadınların turizm sektöründe alt, orta ve üst düzey yönetim kademelerinde ne düzeyde temsil edildikleri ve karar verme mekanizmalarında ne ölçüde liderlik rolü üstlendikleri, farklı sektör paydaşları üzerinden ortaya konulacaktır. Bu yönüyle çalışma, kadınların yönetim kademelerindeki temsil düzeylerinin yalnızca sektörün çalışma koşullarıyla değil, daha geniş bir çerçevede sosyo-kültürel yapı ve toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerle ilişkisini görünür kılmayı sağlamaktadır. Nitekim çalışma koşullarının kadınların iş-aile dengesini, turizm işletmelerine göre nispeten daha az zorlaması muhtemel paydaşlarda (STK'lar veya Üniversiteler gibi) kadın temsil oranı sorununun açığa çıkarılmasıyla, konuya paydaş odaklı yaklaşımın gerektiği gerçeği de açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda kadınların turizm sektöründeki alt-orta ve üst düzey yönetim kademelerindeki temsil edilme düzeyleri, yerel ve merkezi yönetimler ile sektör paydaşları açısından ele alınmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, kadın çalışanların kariyer gelişiminde karşılaştıkları sorunlar üzerine yazılmış literatür, iki ana tema üzerinden aktarılmaktadır. İlerleyen başlıklarda çalışmanın yöntemi, bulgular ve sonuçlar aktarılmıştır.

## 2. Literatür

Modernleşmeyle beraber kadınların eğitim seviyelerinde artış ve iş gücüne katılma oranlarında önemli bir gelişme gözlemlenmektedir (Reddy vd., 2010). Öyle ki Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınlar artık yükseköğretimde erkeklerle eşit durumdadır ve iş gücünün yaklaşık yarısını oluşturmaktadır (Conroy, 2019). Her ne kadar iş hayatında kadınların varlığı artsa da çalışma koşullarında, görev ve sorumluluk alanlarında, maaş ve kariyer gelişimlerinde dezavantajlı oldukları durumlar, varlığını sürdürmektedir (Koç & Uşaklı, 2022). Yapılan araştırmalara göre, turizm sektöründe iş gücünün çoğunluğu, kadınlar tarafından oluşmasına rağmen, kadınlar erkeklere göre daha düşük ücretlerle ve daha düşük statülü işlerde istihdam edilmektedir (UNWTO, 2019). Cinsiyete dayalı kalıplar, önyargılar ve kültürel beklentiler çeşitli sektörlerde kadınların kariyer ilerlemesinde önemli engeller açığa çıkarmaktadır. Bu engeller, çalışma hayatında varlığını sürdürmek isteyen pek çok kadının yüzleşmek durumunda kaldığı sorunlar olarak örgütsel uygulamalarda kendini göstermektedir (Manzi vd., 2024; O'Brien vd., 2014). Bu nedenle, literatürde kadın çalışanların kariyer gelişimi, erkelere göre daha az istihdam olanağı, düşük ücret, cinsel istismar, mobbing gibi sorunlarına yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (Alqahtani, 2020; Conroy, 2019; Du Plessis & Vidwans, 2024; Koç & Uşaklı, 2022; Ma vd., 2021; Reddy vd., 2010). Kadınların kariyerlerinin gelişimini engelleyen-yavaşlatan veya duraksatan konular genel olarak iki farklı tema üzerinden ele alınabilir.

- Kadınların iş ve aile hayatına bağlı olarak kariyer gelişimlerinde yaşadıkları engeller ve zorluklar.
- Kadın çalışanların cinsiyetleri üzerinden yaşadıkları engeller ve zorluklar.

Kadın çalışanların iş hayatında yaşadıkları sorunları daha derinlemesine ele almak üzere yukarıdaki iki madde, iş ve yaşam dengesi ile cinsiyet bağlamında kariyer gelişimi olarak iki başlıkta aktarılmaya çalışılmıştır.

### 2.1. Kadınların İş ve Yaşam Dengesiyle Kariyer Gelişimi

Çalışmalarda özellikle iş ve yaşam dengesi ile kadın çalışanların çalışma hayatındaki yoğun tempoya ilaveten sosyal hayatlarında ve aile hayatlarında karşılaştıkları sorunlar ve çatışmalar ele alınmaktadır. İş yaşam dengesi, bir kişinin iş taleplerini kişisel ve ailevi ihtiyaçlarıyla dengeleme yeteneğidir. Bir çalışan kişisel ve ailevi ihtiyaçları iyi karşılanmadığında, çalıştığı şirketten iyi imkanlar ve yüksek maaşlar olsa bile kariyerinde başarılı olmadığını hissedebilmekte ve üretkenliği düşülebilmektedir (Albertsen vd., 2008; Bomba & Franksiska, 2018). Kadınların evli olması ve aynı zamanda ev dışında bir kariyeri olması nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler daha çok iş ve aile arasında gelişen iş-yaşam dengesizliği kaynaklı olabilmektedir. Kadınların hem iş yaşamı hem de aile içi rollerini eş zamanlı olarak üstlenmeleri, zaman kısıtları ve aile sorumlulukları nedeniyle iş-yaşam dengesi sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda profesyonel olmayan davranışların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Dahası, kimi zaman kadınlar iş ve aile çıkarlarını ön planda tuttıkları, birden fazla rol üstlendikleri ve bu rolleri dengeleyemedikleri için de kendi çıkarlarını bile ihmal edebilmektedirler (Bomba & Franksiska, 2018). Bu ihmalle beraber kadınlar, çalışma hayatından geçici veya kalıcı olarak uzaklaşabilmektedir. Bu durumu Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verileri oldukça net bir şekilde göstermektedir. Buna göre 3 yaştan küçük çocuğu

olan 25-49 yaş grubundaki kadınların istihdam oranının %27 olarak hesaplanmasına karşın, erkeklerde bu oran %90 olarak bulunmuştur (Türkiye İstatistik Kurumu, 2024).

Kadın çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasında, evli, dul veya bekar olmasıyla, çocuk sahip olması veya birden fazla çocuk sahibi olması arasında dahi farklılıklar olduğu yapılan çalışmalarda gösterilmektedir (Alqahtani, 2020; Conroy, 2019; Du Plessis & Vidwans, 2024; Reddy vd., 2010; Simister & Kowalewska, 2016). Kadın çalışanların aile ve iş hayatı dinamiklerinde, çocuk sahibi olma ve aile kurma kararı verdikleri andan itibaren kariyer yörüngelerinin ve üretkenliklerinin şekillendiği üzerinde durulmaktadır. İş hayatında kadınlar bitmek bilmeyen ev ve çocuk bakım işlerini birlikte yürütmeye çalışmakta, bu durum onların üretkenliklerini negatif etkileyebilmektedir (Dapiton vd., 2020). Nitekim, kadınlar iş yaşamında, erkeklerle aynı saat mesai yapmalarına rağmen, çocuk bakımı ve ev işlerine harcadıkları zamanda anlamlı bir değişim olmamaktadır (Conroy, 2019). Durum böyleyken, işte çalışma süreleri ve ek mesai süreleri de arttığında, kadınların iş yaşamında denge kurması çok daha dramatik şekilde azalmaktadır (Albertsen vd., 2008). Yapılan araştırmalar, kadınların iş hayatına katılma durumlarının 20'li yaşların ortasına kadar erkeklerle aynı düzeyde olmasına rağmen, 25 ile 45 yaş aralığında bu oranda erkeklere göre önemli bir azalma olduğunu göstermektedir (Takahashi vd., 2014). Diğer bir ifadeyle kadınlar, erken kariyer evresinde erkeklerde aynı oranda yer almalarına rağmen, evlilik ve çocuk gibi dinamiklerin devreye girdiği yaşlarla birlikte kadınların istihdama katılımları azalabilmektedir. Dolayısıyla iş hayatında üst düzey yönetim kademelerinde kadınların sayısı, erkeklere oranla oldukça düşük seviyede kalmaktadır. Kadınlar üzerindeki dengesiz iş-yaşam yükünün etkisi, kadınların yönetici pozisyonuna terfi ettikleri bazı durumlarda dahi iş tatmininde olumlu bir etki yaratamamakta, dahası bazı kadınların iş tatmini, yüksek düzey yöneticiliğe terfi ettiğinde azalabilmektedir (Lup, 2018). Nitekim yönetici pozisyonlarının getirdiği ilave yükler (fazla mesai veya sorumluluk gibi) kadınların yine iş ve yaşam dengesini sağlamalarını zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle, iş yerlerinde kadınların daha fazla iş esnekliğine, daha fazla gelişim olanaklarına ve daha fazla terfi fırsatına ihtiyaç duyduğu açıkça anlaşılmaktadır (Bomba & Franksiska, 2018; Chauhan, 2010; Lup, 2018).

## 2.2. Kadınların Cinsiyet Bağlamında Kariyer Gelişimi

Kadın çalışanların kariyer gelişimi sürecinde karşılaştıkları bir diğer konu ise cinsiyet temellidir. Cinsiyet stereotipleri, yaygın olarak paylaşılan kadın ve erkek niteliklerine ilişkin genellemelerden kaynaklanmaktadır. Bu genellemeler tanımlayıcı-betimleyici ve reçete edici cinsiyet ayrımcılığı olarak iki tipe ayrılmaktadır. Betimleyici cinsiyet stereotipleri kadınların ve erkeklerin "*nasıl olduklarını*" belirlerken, reçete edici cinsiyet stereotipleri erkeklerin ve kadınların "*nasıl olması gerektiğini*" belirlemektedir (Manzi vd., 2024). Dolayısıyla toplumsal cinsiyete dayalı ayrımlar, kadınlara ve erkeklere atfedilen nitelikler aracılığıyla inşa edilmekte ve bu nitelikler, bireylerin farklı durumlar karşısında sergilemeleri beklenen düşünce ve davranış kalıplarını belirlemektedir. Bu kalıplar, özellikle yönetim ve karar alma süreçlerinde liderlik rolleriyle ilişkilendirilerek, kadınların üst ve orta düzey yönetsel pozisyonlara erişimini sınırlayan yapısal bir çerçeve oluşturmaktadır. Öyle ki yapılan araştırmalar, cinsiyete bağlı kalıplardan kaynaklı olarak kadınların, kariyer ilerlemesinde, fırsatlara erişimde, değer algısında veya mobbinge uğrama konusunda ayrımcılığa uğradıklarını göstermektedir (Çam & Ceylan-Batur, 2025). Kadınların cinsiyet temelli

olarak karşılaştıkları, daha doğru bir ifadeyle maruz kaldıkları durumlardan en önemlileri arasında “cam tavan” etkisi gelmektedir (Nandy vd., 2014). İngilizce literatürde *Glass Ceiling* olarak geçen kavram 1986 yılında *Hymovitz ve Schellhard* tarafından ilk defa *Wall Street Journal*'daki bir haberde kullanılmıştır. Cam tavan, kadınların yönetici kademelerinde ilerlemeye çalıştıklarında karşılaştıkları sorunları tanımlamada sıklıkla kullanılan bir metafordur. Kadınların kariyer gelişim süreçlerinde, özellikle yönetim kademelerine geçiş aşamasında, şeffaf ancak etkili olan engellerin varlığı dikkat çekmektedir (Powell & Butterfield, 2015). Bu sendrom betimleyici stereotip kaynaklı olarak değerlendirilebilir, nitekim kadınların erkeksi alanlarda ve mesleklerde başarılı olmak için "doğru niteliklere" sahip olmadıkları algısı temelli olarak kadınların kariyer ilerlemesi engellenmektedir (Manzi vd., 2024).

Kadınlar cinsiyet üzerinden yaşadıkları bir diğer sorun ise mobbingdir. İş yerinde psikolojik taciz olarak adlandırılan mobbing, kadın veya erkek tüm çalışanların karşılaştıkları bir sorun olmasına rağmen, kadın çalışanlar daha çok mobbinge maruz kalmaktadırlar (Carnero vd., 2010). Bunun nedenleri arasında çalışma saatleri, yönetim tarzı, çakışan değerler, iş güvensizliği, sosyal çevre, rol çatışmaları, çalışan yetersizliği, belirsiz iş rolleri vb. yer almaktadır. Bunlara ilaveten kadın çalışanların rekabetçi yapısı, üstlerinin daha çok erkek olması, toplumsal cinsiyet rolleri gibi faktörler de kadınların mobbinge uğrama nedenleri arasında gösterilmektedir (Alqahtani, 2020; Cevher & Öztürk, 2015; Reddy vd., 2010). Bu durum reçete edici cinsiyet stereotipleriyle daha çok bağdaştırılabilir. Nitekim belirli kalıplara uymayan kadınlar, iş yerinde mobbing gibi davranışlarla cezalandırılabilir. Dahası, nezaketsizlik veya aşırı denetim gibi norm ihlalleri nedeniyle kadınlara erkeklerden daha fazla olumsuz tepki gösterilebilmektedir (Manzi vd., 2024). Kadın çalışanlara, hemcinsleri tarafından da mobbing yapılabilmektedir. Literatürde “*mobbingin pembe yüzü*” veya “*pembe taciz*” olarak da adlandırılan bu durum, temelde kadınlar arasındaki rekabet ortamından kaynaklanmaktadır. Kadın yöneticilerin özellikle tepe yönetimde rol almasıyla, alt seviyedeki kadın çalışanları uğrattıkları psikolojik baskı ve taciz ise *kraliçe arı* sendromuyla açıklanmaktadır. Kadın yöneticilerin, erkek tutumlarına benzer nitelikteki davranışları, kadınları görmezden gelmek, yapılan işleri eleştirmek, alçaltıcı işler vermek, verilen işleri geri almak veya rekabeti önlemek şeklinde ortaya çıkabilen bu sendrom nedeniyle, kadın çalışanlar iş hayatında çıkmaza sürüklenmektedir (Öztürk & Cevher, 2015).

Cinsiyet bağlamında ele alınabilecek bir diğer konu ise cinsel tacizdir. Cinsel taciz vakaları sıklıkla görülmekle birlikte, vakaların büyük bir kısmı kurban tarafından gizli tutulduğu için tam bir çerçeve çizmek oldukça zordur (Nguyen vd., 2025). Nitekim cinsel taciz, kökleşmiş cinsiyet stereotiplerine ve rol geleneklerine bağlı olarak Japonya gibi gelişmiş ülkelerde bile görülebilmektedir. Cinsiyetler arası güç eşitsizlikleri, koruyucu veya caydırıcı mekanizmaların eksikliği ve kadınların tacize sesiz kalmaları gibi faktörler ise iş yerinde taciz vakalarının artmasına neden olabilmektedir (Kashino, 2025). İş yerinde cinsel taciz ve şiddet konusunda yapılan araştırmalar da bu durumun ciddiyetini göstermektedir. Öyle ki 15.799 kadın üzerine yapılan bir araştırma, kadınların %33'ünün tacizle karşılaştıklarını dahası turizm sektörünün 18 sektör arasından %15 ile tacizin en sık görüldüğü ikinci sektör olarak öne çıktığını göstermektedir (Jonsdottir vd., 2022).

Yukarıda sıralanan faktörler, kadınların kariyer gelişimlerinin negatif etkilenmesine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak kadınların, birçok sektörlerde

çeşitli yönetim kademelerinde temsil oranlarının yetersiz kaldığı görülmektedir. Nitekim, Küresel Cinsiyet Farkı Raporu (2025)'ndaki bilgilere göre Türkiye cinsiyet farkı indexi listesinde 146 ülke arasından 127. sırada yer almaktadır. Kadınların ekonomik katılım ve fırsatlar açısından çok büyük oranda dezavantajlı olduğu görülmektedir. Kadınların iş gücüne katılım açısından 132. olan Türkiye'de, yasa koyucu, üst düzey yetkili ve yönetici pozisyonlarında kadınların oranı %18 ve erkeklerin oranı %81 olarak bulunmuştur. Türkiye bu sonuçlara göre 146 ülke arasından 124. sırada yer almaktadır (Pal vd., 2024). Turizm sektöründe kadınlar; kültürel ve toplumsal normlar, emeklerinin değersizleştirilmesi, cinsel istismar ve ücret eşitsizliği gibi sorunlarla karşılaşmalarının yanı sıra, yönetici konumunda bulunsalar dahi yönetsel rolleri açısından yeterince benimsenmemesi durumuyla da karşı karşıya kalmaktadır (Kemer & Aslan, 2022). İlgili literatür ve saha araştırmaları incelendiğinde, kadınların iş hayatında yeterince yer almadıkları, bunun bir sonucu olarak da yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmeyip, karar alma mekanizmalarında yer almadıkları anlaşılmaktadır. Bu araştırmada bu fenomen Türkiye'deki turizm sektöründe çeşitli paydaşlar üzerinden araştırılmaya çalışılmıştır.

### 3. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)'nda yer alan toplumsal cinsiyet eşitliği maddesindeki "5.5...kadınlara karar verme mekanizmalarında, her düzeyde lider olabilmeleri için eşit fırsatlar tanınmasının güvence altına alınması..." alt hedefin, Türkiye turizm sektöründeki durumunu araştırmak üzere, hedefin göstergesi olarak kullanılan "5.5.2. Yöneticilik pozisyonlarındaki kadınların oranı" sektördeki çeşitli paydaşların yönetim kademeleri incelenerek açığa çıkarmaktır.

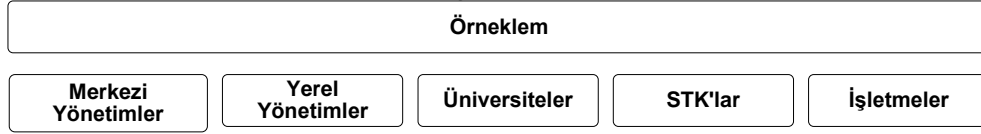
Bu kapsamda, turizm sektöründeki kadın çalışanların temsil oranları araştırılmak üzere, sektörde önde gelen Turizm paydaşlarının yönetim yapıları ile kadınların alt-orta ve üst düzey yönetim kademelerindeki sayıları incelenmektedir. Bu doğrultusunda, turizm sektöründeki kadın iş gücünün durumu açığa çıkarılması için ikincil verilerden faydalanılmıştır. Bu yönüyle araştırmada, tanımlayıcı nicel araştırma deseni benimsenmiştir ve 2024–2025 dönemine ait ikincil veriler kullanılmıştır. Kadın temsili, ilgili kurum ve kuruluşların yönetim yapılarında yer alan kadın ve erkek yöneticilerin sayıları ve bu sayıların toplam yönetici sayısına oranı üzerinden ölçülmüştür. Yönetim kademeleri; alt yönetim (birim sorumluları ve eşdeğer pozisyonlar), orta yönetim (daire başkanları, müdürler ve eşdeğer pozisyonlar) ve üst yönetim (genel müdür, başkan, yönetim kurulu başkanı ve benzeri pozisyonlar) olarak sınıflandırılmıştır.

Veriler; T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı 14 merkez teşkilatlarının, 20 il Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün, turizm alanında faaliyet gösteren 43 STK'nın yönetim yapıları ile Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Bilgi Yönetim Sistemi'ndeki turizm alanında görev yapan akademisyenlerin kadro dağılımlarının ve ulusal/uluslararası kuruluşların turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki kadın istihdamına yönelik işletme raporlarının incelenmesiyle elde edilmiştir. Analiz sürecinde paydaşların yönetim kademelerindeki (alt, orta ve üst) kadın-erkek dağılımları frekans ve yüzde analizleriyle karşılaştırılmıştır. Örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Creswell & Creswell, 2017).

### 3.1. Örneklem Seğimi

Çalışmada turizm sekt rindeki paydaşlarda kadın temsiliyeti ölçülmek istendiğinden, öncelikle sektör paydaşlarının belirlenmesi planlanmıştır. Bunun için literatürdeki bazı araştırmalar incelenmiştir. Sautter ve Leisen (1999) araştırmalarında, Freeman'ın 1984 yılında yayınladığı eserden uyarlayarak, turizm planlanmasında yer alan paydaşları; h k met, yerel işletmeler, sakinler, aktivistler, turistler, ulusal işletme zincirleri, rakipler, çalışanlar olarak sıralamışlardır. Aydın ve Selvi (2012) kırsal turizm tanıtımında rol alabilecek paydaşların, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları,  niversiteler ve diğer kuruluşlar olarak sıralamışlardır. Başka bir perspektifte ise araştırma enstitüleri, tur operatörleri, yerel yönetimler ve merkezi yönetimler, birlikler, turizm büroları, seyahat acentaları, ulusal turizm birlikleri, ulusal ve yerel turizm dernekleri yer almaktadır (Presenza & Cipollina, 2010; Şen Küpeli & Kunt, 2018). Buradan hareketle turizm sektörünü temsilen Şekil 1'de gösterilen paydaşlar; merkezi yönetimler, yerel yönetimler,  niversiteler, sivil toplum kuruluşları (STK) ve işletmeler örneklem olarak belirlenmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın  rneklemleri



Çalışmada  rneklem kapsamının dana iyi anlaşılabilmesi için Şekil 1 hazırlanmıştır. Turizm sektöründe oluka fazla paydaş yer almakla birlikte, çalışmada temel paydaşlar örneklem olarak belirlenmiştir.

### 3.2. Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında verilerin toplanması sürecinde, ilgili paydaşların kendi web sayfalarında paylaştıkları veriler ile ulusal kurum ve kuruluşların (Yüksek  ğretim Kurumu, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Türkiye İstatistik Kurumu gibi) ilan ettiği veriler kullanılmıştır. Merkezi yönetimleri incelemek üzere, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı web sayfasındaki teşkilat şemasına ilaveten, sayfada yer alan 20 farklı merkez teşkilatlarının web sayfalarındaki teşkilat şemaları incelenmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2025). Yerel yönetimleri temsilen yine aynı web sayfasında taşra teşkilatında yer alan "İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri"  rg tsel şemaları incelenmiştir. Burada 81 ilin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü yer almasına rağmen, yapılan  n araştırmada bazı ilk müdürlüklerinde teşkilat şemalarının yer almadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle 20 ilin (Turizm açısından gelişmişlikleri ve coğrafi bölgeleri temsiliyeti göz önünde bulundurularak) teşkilat şeması incelenmiştir. Üniversite paydaşıyla ilgili verilere ise Yüksek  ğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2025) sayfasından erişilmiştir.

Turizm sektöründe önemli bir paydaş grubu olan STK'ların yönetim kademelerinde kadınların ne  lde temsil edildiğini belirlemek amacıyla, T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı veriler incelenmiştir (T.C. İş İşleri Bakanlığı, 2025). Buna göre 12.03.25 tarihinde yapılan aramada, Türkiye'de faal dernek sayısı 101185, illere ve faaliyet alanına göre olmak üzere Kültür, Sanat ve Turizm Dernekleri Sayısı ise 5987 olarak bulunmuştur. Detaylı faaliyet alanı yalnızca "turizm" olarak kısıtlandığında ise 1005 dernek sayısı

elde edilmektedir. Bu dernekler arasında, “İzmit Suadiye Turizm Tanıtma”, “Çevreyi Koruma Derneği”, “Flamingo 3 Tatil Sitesi Güzelleştirme ve Geliştirme Derneği” veya “Mustafapaşa Kültür Turizm ve Tanıtma Derneği” gibi etki alanı ve faaliyetler açısından kısıtlı olan, aktif web sayfası olmayan dolayısıyla yönetim veya denetleme kurulu gibi bilgilere ulaşılamayan çok sayıda dernek olduğu görülmektedir (İçişleri Bakanlığı, 2025). Bu dernekler arasında turizm sektöründe faaliyetleri açısından öne çıkan dernekleri belirleyebilmek için “Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED)” sayfasındaki üye dernek listesi ile, “Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TURSAB)” ile “Açık Açık Sivil Toplum Kuruluşlarının (2025)” Web sayfalarında yer alan STK’lar listeye dahil edilmiştir. Böylece sektörde önde gelen STK’ların yönetim yapıları incelenmiştir.

Turizm işletmelerine yönelik veriler kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren bireysel işletmelerin yönetim kademelerine dair bütüncül ve kamuya açık veri setlerine erişilemediğinden, analizde sektörü temsil edebilecek yayımlanmış kurumsal raporlar esas alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmada, ulusal düzeyde Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yayımlanan raporlar; uluslararası düzeyde ise UN Tourism, World Travel & Tourism Council (WTTC) ve OECD tarafından yayımlanan yıllık raporlar ile havayolu işletmelerinin yönetim yapıları (web sayfalarında ilan edildiği için) temel alınmıştır. Söz konusu raporlar, kadın ve erkek çalışanların dağılımlarına ilişkin veriler sunmakta olup, işletme bazlı değil, yeme-içme, ulaşım ve eğlence alt sektörlerine yönelik genel değerlendirme yapılmasına olanak tanımaktadır.

#### 4. Bulgular

Çalışma kapsamında yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda turizm sektöründeki merkezi ve yerel yönetimler, üniversiteler, işletmeler ve STK’ların yönetim yapılarına yönelik önemli bulgular elde edilmiştir. Her bir paydaşa yönelik bulgular çeşitli tablolar halinde aktarılmıştır.

##### 4.1. İşletmelere Yönelik Bulgular

Araştırma sürecinde ikincil veri kaynakları temel alınmış; ancak turizm sektöründeki işletmelerde çalışan kadınların üst, orta ve alt yönetim kademelerindeki temsil oranlarını gösteren spesifik verilere ulaşımında kısıtlar yaşanmıştır. Turizm sektörüne yönelik istihdam verileri ulusal kapsamda TÜİK, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Çalışma Bakanlığı olmak üzere resmi kuruluşlar üzerinden elde edilebilmektedir. Bu veriler daha çok yıllara göre kadın-erkek çalışanlardaki sayıların sektörel dağılımlarını göstermektedir. Öte yandan, UN Tourism (Eski adıyla UNWTO-Birleşmiş Milletler Turizm Örgütü), WTTC (World Travel and Tourism Council ve OECD (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü) Turizm Komitesi olmak üzere uluslararası örgütler turizm sektörüne yönelik araştırmalar yaparak sektör raporları paylaşmaktadırlar. Bu verilerin bazıları kamuya açık ilan edilirken, bazıları belirli ücretler karşılığında web sayfalarından erişime açılabilir. Veri tarama süreci; ulusal (TÜİK, Kültür ve Turizm Bakanlığı, ÇSGB) ve uluslararası (UN Tourism, WTTC, OECD) resmi kuruluşların kamuya açık yıllık raporları ve istatistiksel veri tabanları ile sınırlandırılmıştır.

Yapılan incelemeler sonucunda, söz konusu kurumsal raporlarda sektörel istihdamda cinsiyet dağılımına yer verilmesine rağmen, çalışanların hiyerarşik kademelerine göre dağılımını gösteren veri setlerinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmanın analiz derinliğini ve bulguların kapsamını doğrudan etkilemiştir. Literatürdeki çalışmalar ise daha çok örnek olay veya nitel araştırma teknikleriyle kısıtlı bir örneklem üzerinden yapılmaktadır. Dolayısıyla, kadınların çeşitli kademelerdeki temsil düzeyleriyle ilgili detaylı bir veriye rastlanmamıştır. Bu gibi verilerin, sektörde kurumsal izinler alınarak, işletmelerden toplanması gerekliliği açığa çıkmıştır. Bu nedenle sektördeki işletmelere yönelik bilgiler kısıtlı düzeyde kalmıştır. Mevcut araştırmanın bu başlığında, ulusal ve uluslararası kuruluşların raporlarında konu kapsamına girebilecek veriler derlenerek aktarılmıştır. Bu yönüyle araştırma, sektörün durumunu aktarmada sınırlı kalmıştır.

Turizm, kadınların küresel iş gücünün büyük çoğunluğunu oluşturduğu sektörlerden biri olmasına rağmen, genellikle düşük ücretli ve düşük statülü pozisyonlarda yoğunlaşmaktadırlar. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC)'nden elde edilen veriler, kadınların turizm iş gücünün önemli bir bölümünü oluşturduğunu ve toplam istihdamın %40'ından fazlasını temsil ettiğini göstermektedir. Kadınlar yönetim pozisyonlarında ilerleme kaydetmiş olsalar da temsil oranları Türkiye genelinde %18,4 düzeyinde seyretmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) raporuna göre Türkiye'de yönetici kademesindeki kadınların oranı 2024 yılında %19 düzeyindedir. Kadınların üst düzey ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki oranı 2024 yılında %20 oranındadır. Rapordaki bilgelere göre 2004-2024 yılları arasında bu oran %14 ile %20 arasında değişen bir grafik göstermiştir, dolayısıyla kadınların çalışma hayatında yönetici pozisyonlarında yeterince temsil edilmemesi, son 20 yılda çözülemeyen bir sorun olarak var olmaya devam etmektedir (ILO, 2024). Dünya genelinde çoğu ekonomide, üst yönetimdeki kadın oranı 2015 ile 2024 yılları arasında %25,7'den %28,1'e yükselmesine rağmen 2022'den bu yana gelişim yavaşlama göstermiştir. Dahası, ülkeler arasında önemli farklılıklar söz konusu; 2006 yılından 2024 yılına kadarki süreçte, bazı ekonomiler cinsiyet eşitsizliğinin %80'inden fazlasını kapatmışken, çoğu ülkede hala cinsiyet eşitsizliği devam etmektedir. Kadınlar, ekonomik katılım ve fırsat eşitliği, siyasi güçlendirme, eğitim düzeyi ve sağlık ve hayatta kalma üzere dört temel alanda küresel olarak %30 düzeyinde eşitsizlikle karşılaşmaktadır. Bunun bir sonucu olarak kadınlar açısından doğrusal olmayan bir kariyer ilerlemesi söz konusu olmaktadır (World Economic Forum, 2025).

**Tablo 1:** Turizm Sektöründe Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları

	Erkek	Kadın	%E	%K	Toplam
Hava Yolu	24.446	19.033	56	44	43.479
Konaklama	228.269	162.291	58	42	390.560
Yiyecek ve İçecek Hizmetleri	523.938	386.599	58	42	910.537
Seyahat Acente, Tur Op vs	39.303	25.484	61	39	64.787
Spor Eğl ve Dinl.vb	41.985	31.831	57	43	73.816

**Kaynak:** SGK (2026) Aylık İstatistik Bültenleri-Kasım 2025

Turizm sektöründe Tablo 1'de görüleceği üzere Kasım 2025 itibariyle Türkiye'de turizm işletmelerinde kadın ve erkek çalışanların dağılımları yer almaktadır. Tablodan hareketle sektörde genel olarak erkeklerin ağırlık gösterdiği anlaşılmaktadır. Kadınlar en çok yiyecek ve içecek sektöründe çalışmaktadır. Kadınlar, spor faaliyetleri, eğlence (rekreasyon) ve dinlenme faaliyetlerinde %42

oranıyla diğer faaliyet kollarına göre en yüksek oranda yer almaktadır. Tablo 1 yorumlandığında, turizm sektöründe çalışanların büyük bir çoğunluğunun erkekler tarafından oluştuğu söylenebilir. Bu durum genel Türkiye'deki kadın ve erkek nüfusu ile istihdam oranlarıyla benzer özellik taşımaktadır. Türkiye'de Kasım 2025 itibariyle 4a kapsamında istihdam edilenlerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde, Kadınların %35, Erkeklerin ise %65 olduğu görülmektedir (SGK, 2026). Türkiye İstatistik Kurumu güncel verilerine göre "nüfusunun %49,98'ini kadınlar, %50,02'sini erkekler" oluşturmaktadır. Hane halkı iş gücü araştırmasına göre 2023 yılında 15 ve üzeri yaştaki kadın nüfusunun istihdam oranı %31,3 olurken, erkeklerde bu oran %65 olarak hesaplanmıştır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2024). Bu verilerden hareketle, turizm sektöründe kadın istihdam oranının (%42) Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak bu durum, kadınların yalnızca istihdamda değil, yönetim ve karar alma mekanizmalarında da benzer oranlarda temsil edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu durumun gerçekte nasıl olduğunu açığa çıkarmak üzere Türkiye'deki hava yolu işletmelerinin yönetim kurulları araştırılmıştır. Buna göre 02.02.26 tarihi itibariyle tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapan toplam 14 şirket vardır. Bu şirketler arasında yer alan Hürkuş Havayolu, Turistik Hava Taşımacılık ve Mavi Gök Havacılık gibi şirketler, kurumsallaşma düzeyi henüz gelişmemiş olduğundan, web sayfalarında yönetim kurul yapıları ile ilgili yeterli bilgiye ulaşılamamıştır (Sivil Havacılık, 2024). Bu nedenle yalnızca yönetim kurul yapılına yer veren kurumsal şirketlere yönelik bilgiler Tablo 2'de derlenmiştir.

**Tablo 2:** Hava Yolu İşletmeleri Yönetim Kurulu Üyeleri

Şirket	Toplam Yönetim Kurulu Üyesi	Kadın Üye Sayısı	Erkek Üye Sayısı	Kadın Oranı (%)	Erkek Oranı (%)
THY	9	2	7	22,2	77,8
Pegasus	8	2	6	25,0	75,0
Ajet	4	0	4	0,0	100,0
SunExpress	4	0	4	0,0	100,0
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>16,0</b>	<b>84,0</b>

**Kaynak:** Bu tablodaki veriler Haziran-Temmuz 2025 arasında, şirketlerin web sayfalarında beyan ettikleri bilgilerden derlenmiştir. Bu tarih sonrasında değişiklik olma ihtimali gözetenmelidir.

Hava yolu taşımacılığı şirketlerinden önemli bir konumu olan THY'nin yönetim kurulu incelendiğinde 2'si kadın toplam 9 üye görülmektedir ve yönetim kurulu ve icra kurulu başkanlığı ile vekilliği, yönetim kurulu üyeliği, genel müdür ve yardımcılığı, operasyon başkanlığı gibi görevler bulunmaktadır. Bu görevlerin tamamı erkek üyelerde toplanmıştır. Üyeler arasında bulunan 2 kadın üye ise bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görülmektedir. Şirkette üst yönetim kadrosunda 9 erkek bulunmakta ve kadınlar bu alanda temsil edilmemekte, 4 komitede bulunan toplam 6 kişi arasından ise yalnızca 1 kadın (komite başkanı) bulunmaktadır (THY, 2025). Bir başka büyük şirket olan Pegasus'un yönetim kurulu yapısı incelendiğinde ise 2'si kadın toplam 8 yönetim kurulu üyesi olduğu görülmektedir. Kadın üyelerden birisi bağımsız yönetim kurulu üyesidir ve yönetim kurulu üyesi erkektir. Şirketin üst yönetim kadrosunda 3'ü kadın toplam 12 üye yer almaktadır. Kadınlar şirketin genel müdür, genel müdür yardımcısı ve grup başkanı yönetici kadrolarında yer almaktadırlar (Pegasus, 2025). Tepe yönetimde (CEO) kadın yöneticinin olması sektör bakımında olumlu bir durumdur ancak yönetim kurulunun yalnızca %25'i kadınlardan oluşmaktadır. Ajet şirketinin yönetim kurulunun tamamı 4 erkekten oluşmakta ve bu şirkette de üst yönetim kadrolarında kadınlar temsil edilmemektedir

(Ajet, 2025). Sun Expres (2025) şirketinin yönetim kurulu da 4 erkekten oluşmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda turizm sektöründe kadın çalışan sayısının en çok olduğu hava yolu işletmelerinde kadınların üst yönetim kadrolarında temsil edilemediği söylenebilir.

Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksine göre Türkiye cinsiyet eşitliğinde Avrupa'da en alt sıralarda yer almakta ve en üst sırada yer alan İzlanda ile arasında 29 puan farkı bulunmaktadır. Türkiye dünya sıralamasında 146 ülke arasından 127. sırada yer almaktadır. Rapora göre Türkiye'de kadınların üst düzey liderlik seviyesindeki iş gücünde kadınların temsil oranı %18,5, teknik ve profesyonel seviyedeki iş gücünün ise %2,4'tür (Kusum Kali Pal vd., 2024). Benzer şekilde turizm sektöründe de kadınlar özellikle yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilememektedir. Yapılan araştırmalara göre kadınlar genellikle Antalya'da turizm sektöründe düşük vasıflı işlerde çalışmaktadır. Bunun nedeni olarak ise kadın yöneticilerin ciddiye alınmadığı ve yeterli beceriye sahip olarak görülmediği gösterilmektedir (Cave & Kilic, 2010). Dahası sektörde kadın ve erkekler arasında ücret eşitsizliği de görülmektedir. Hava yolu işletmelerinde ortalama günlük kazanç açısından kadınlar, erkeklerden 352 TL, konaklama işletmelerinde 195 TL, yiyecek ve içecek işletmelerinde 98 TL, spor ve eğlence sektöründe 442 TL daha az kazanmaktadır. Kadınlar yalnızca seyahat işletmelerinde erkeklerden 42 TL daha fazla kazanmaktadır (SGK, 2026). Bu veriler kadın istihdamının turizm sektöründe yeterli düzeyde olmadığını göstermekle birlikte, kadın ve erkek çalışanların alt, orta ve üst kademelerdeki dağılımlarına da yansıtılmasının anlaşılmasını sağlamaktadır.

#### 4.2. Yerel Yönetimlere Yönelik Bulgular

Yerel yönetimleri temsilen T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığının sayfasında taşra teşkilatında yer alan "İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri" organizasyon şemaları incelenmiştir. Burada turizm açısından öne çıkan iller coğrafi konumları da dikkate alınarak (tüm bölgeleri temsilen) tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3: Yerel Yönetimde Kadınların Temsil Durumu

Şehir	Cinsiyet	Yerel Yönetimlerde Kadınların Temsil Durumu											Toplam	E%	K%	
		İl Kültür ve Turizm Müdürü	İl Kültür ve Turizm Müdürü Vekili	İl Müdür Yardımcısı	İl Müdür Yardımcısı Vekili	Şube Müdürleri	Şube Müdür Vekili	Birim Sorumlusu	Şube Sorumlusu	Koordinatör	Müze Müdürü	Kütüphane Müdürü				
İstanbul	E	1	2	2	2	6	1	1	2				17	65	35	
	K			2		3	1	1	2				9			
Ankara	E	1		2	2	4	1						10	59	41	
	K			1		4	1			1			7			
İzmir	E	1		1									2	50	50	
	K			2									2			
Muğla	E	1		1		1	1						4	36	64	
	K			1		5	1						7			
Aydın	E		1	1		4							6	86	14	
	K					1							1			
Balıkesir	E		1	1		2		1					5	56	44	
	K			1		2	1						4			
Bolu	E		1	1		2						1	1	6	86	14
	K				1									1		
Şanlıurfa	E	1		2		1							4	80	20	

Tablo 3: Yerel Yönetimde Kadınların Temsil Durumu

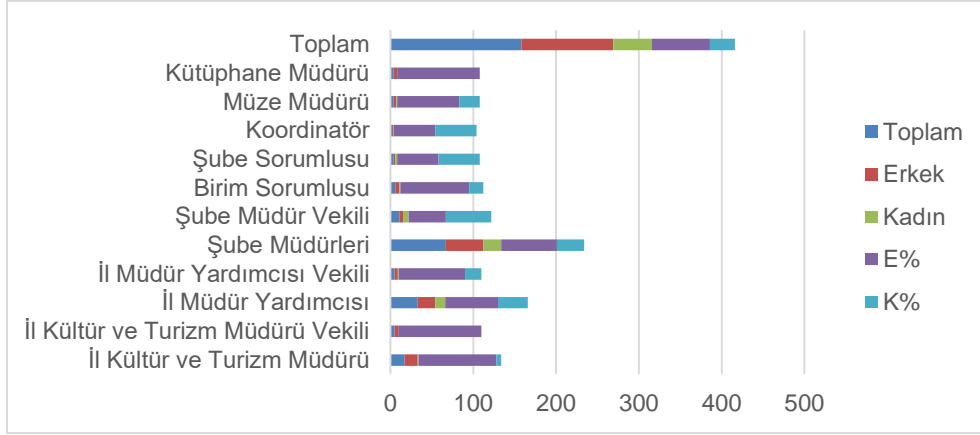
Şehir	Cinsiyet	İl Kültür ve Turizm Müdürü	İl Kültür ve Turizm Müdürü Vekili	İl Müdür Yardımcısı	İl Müdür Yardımcısı Vekili	Şube Müdürleri	Şube Müdür Vekili	Birim Sorumlusu	Şube Sorumlusu	Koordinatör	Müze Müdürü	Kütüphane Müdürü	Toplam	E%	K%
Mersin	K					1							1		
	E	1		1		4	1						7	78	22
Kocaeli	K			1		1							2		
	E	1		1		1							3	75	25
Çanakkale	K					1							1		
	E	1											1	100	0
Denizli	E	1		1		2							4	57	43
	K			1			2						3		
Edirne	E	1		1		3							5	83	17
	K					1							1		
Erzurum	E	1		1		4				1			7	88	13
	K			1									1		
Eskişehir	E	1		1		2		2				1	7	78	22
	K					1					1		2		
Giresun	E	1		1		2					1	1	6	100	0
	K												0		
Gümüşhane	E			1		1							2	50	50
	K	1				1							2		
Kars	E	1				1					1	1	4	67	33
	K			1		1							2		
Trabzon	E	1		2		3	1						7	64	36
Tokat	E	1				2		1					4	80	20
	K			1									1		
	<b>Toplam</b>	17	5	33	5	67	11	6	4	2	4	4	<b>158</b>		
	<b>Erkek</b>	16	5	21	4	45	5	5	2	1	3	4	<b>111</b>		
	<b>Kadın</b>	1	0	12	1	22	6	1	2	1	1	0	<b>47</b>		
	<b>E%</b>	94	100	64	80	67	45	83	50	50	75	100	<b>70</b>		
	<b>K%</b>	5,9	0	36	20	33	55	17	50	50	25	0	<b>30</b>		

**Kaynak:** Tablo oluşturulurken T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı web sayfasındaki bilgiler kullanılmıştır. (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2025) İlgili sayfada bazı il müdürlüklerinin teşkilat şemalarına yönelik bilgilere ulaşılamamıştır. Bu nedenle bu bilgilere ulaşılan 20 ile yönelik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3: Yerel Yönetimde Kadınların Temsil Durumu Tablo 3 incelendiğinde İl Müdürlüğü kadrosunda 20 ilde yalnızca bir kadın yöneticiye rastlanmıştır. Kadınlar bu kadroda neredeyse temsil edilmemektedir. Üst yönetim kadrosunda (İl Kültür ve Turizm Müdürü, Vekili ve Müdür Yardımcısı ile Vekili) kadınların temsil oranı hesaplandığında %23 olduğu görülmüştür. Orta yönetim kadrolarında (Şube Müdürü, Şube Müdür Vekili, Birim Sorumlusu) %35 ile kısmen temsil edildiği ve alt yönetim kadrolarında (Şube Sorumlusu, Koordinatör, Müze Müdürü, Kütüphane Müdürü) ise %29 oranında temsil edildiği görülmektedir. Bu tablo incelendiğinde tepe yönetime gidildikçe genel olarak kadınların temsil oranlarında düşüş olduğu görülmektedir. Öyle ki incelenen 20 ilden 8'sinde erkek yöneticilerin temsil oranları %80 ve üzeri olmakla birlikte Çanakkale ve Giresun'da erkek temsil oranı %100 olarak bulunmuştur. İncelenen yerel yönetimlerin yarısında kadınların temsil oranı %25 oranının altında kalmıştır. Genel olarak yerel yönetimde kadınların %30

düzeyinde, erkeklerin %70 düzeyinde yönetici olarak temsil edildiği açığa çıkmaktadır.

Şekil 2: Yerel Yönetimde Kadınların Temsil Durumu



Yerel yönetimlerde kadınların yönetim kademelerinde temsil durumları Şekil 2'de grafik olarak gösterilmektedir. Grafikte görüleceği üzere kadınlar yerel yönetimlerde yeterince temsil edilmemektedir.

### 4.3. STK'lara Yönelik Bulgular

Araştırmada turizm sektöründe önde gelen STK'ların yönetim kurulu yapıları incelenmiştir. STK'ların web sayfalarında beyan ettikleri bilgilerin derlenmesi ve hesaplanması sonucu Tablo 4 açığa çıkmıştır. Toplamda 43 farklı STK'nın yönetim yapılarının incelenmesiyle oluşturulan tabloyla ilgili  zet tablo (Tablo 5) hazırlanmıştır. Tablo 4'de STK'ların yönetim yapıları farklılıklar gösterdiğinden, yalnızca yönetim kurulları, disiplin kurulları ve denetleme kurulları incelenmiştir. Bu tabloya bakıldığında kadınların üst düzey yönetimde oldukça az temsil edildiği gözlemlenmektedir. Kadınların STK'ların yönetim kurulunda temsil oranları genel olarak %20 olduğu çalışma kapsamında hesaplanmıştır. Özellikle yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarında kadın temsili yalnızca %10 iken, disiplin kurulları gibi ikincil rollerde kadınların oranı nispeten daha yüksektir. STK'ların toplumda üstlendikleri roller düşünüldüğünde bu oranlar oldukça dikkat çekmektedir. Y netimlerdeki yapılara göre kadın erkek dağılımları hesaplandığında Tablo 5'deki bulgular elde edilmektedir.



Tablo 4:STK Yönetim Yapıları

STK	Yönetim Kurulu Başkanı	Cinsiyet	Başkan Yardımcısı	Cinsiyet	Genel Sekreter	Cinsiyet	Yönetim Kurulu Üyesi	Yedek	Cinsiyet	Denetim Kurulu Başkanı	Cinsiyet	Denetim Kurulu Üye	Yedek	Cinsiyet	Disiplin Kurulu	Yedek	Cinsiyet
Fethiye Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (FETOB)	1	E	2	E	1	E	3		E								
Turizm Restaurant Yatırımcıları ve İşletmecileri Derneği (TURYİD)	1	E	2	K	1	E	19		E								
			4	E			1		K								
Uluslararası SKAL Dernekleri Federasyonu (SKAL)-Türkiye	1	E	1	E	1	E	1	4	E			3	3	E	3	1	E
			1	K			2	1	K							2	K
Turizm Otel Yöneticileri Derneği (TUROYD)	1	E	1	E	1	E	16		E	1	E	1		E			
							2		K			1		K			
Sağlık Turizmini Geliştirme Konseyi (THTC)	1	E					20		E	1	E	2		K	3		E
							3		K								
Tüm Aşçılar ve Pastacılar Federasyonu (TAŐPAKON)	1	E	3	E	1	K	1		E								
Türkiye Aşçılar Federasyonu (TAFED)	1	E	3	E	1	E	7	11	E			3	3	E	3	2	E
Turizmciler Derneği (TURDER)	1	E	1	E	1	E	5		E								
I-MICE, İstanbul Doğa Sporları Kulübü ve Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği (TUYED)	1	E			1	K	7	6	E	1	E	1		K	2		E
	1	K					3	6	K			1		E	1		K
Türkiye Otel Lokanta Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası (TOLEYİS)	1	E	2	E	1	E				1	E	2		E	4		E
Türkiye Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası	1	E	2	E	1	E											
	1	K	1	K													
Ege Vakfı (Eğitim, Geriatri, Ekolojik Tarım, Turizm Vakfı)			1	K			9		E			2		E			
			2	E			9		K			1		K			
Türkiye Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği (TYGD)	1	E					6	6	E			3	1	E			
								1	K				1	K			
Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TTYD)	1	K	2	K			10		E								
			2	E	1	K	6		K								
Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (AKTOB)	1	E	1	E			12		E			6		E			
			1	K													
Kemer Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (KETOB)	1	E	5	E			9		E	1	E	2		E			
Turizm ve Seyahat Acentaları Vakfı (TURSAV)	1	E	1	E	1	E	5		E			5		E			
							1		K								
Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler derneği (KAPTİD)	1	E	1	K	1	E	3		E								
Spor Turizmi Birliği (STB)	1	E	2	E			3		E	3	E						
Tüm Restoranlar ve Turizmciler Derneği (TÜRES)	1	E	5	E	1	E	15	25	E								
			2	K				3	K								

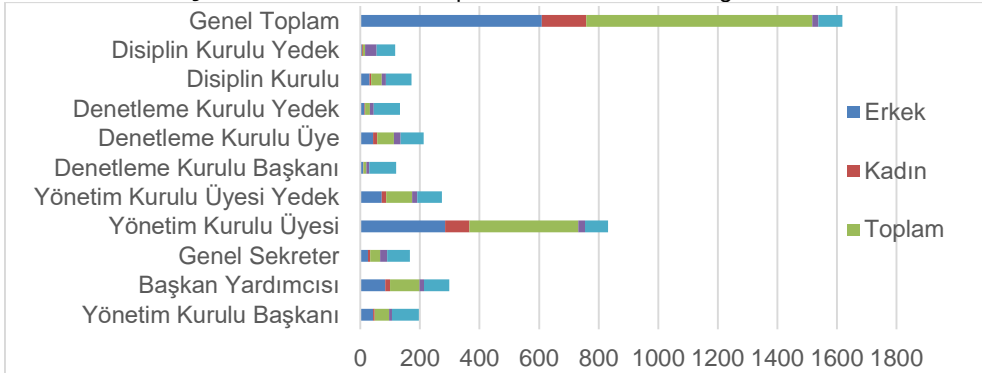
**Kaynak:** STK'ların yönetim yapıları ilgili web sayfalarında beyan edilen organizasyon şemaları ve yönetim yapılarına yönelik beyan edilen bilgilere göre yazar tarafından 01.03.2025 ile 15.07.2025 tarihleri arasında oluşturulmuştur.

**Tablo 5:** STK Yönetim Yapılarının Kadın Erkek Dağılımları Özet Tablo

Kurullar	Erkek	Kadın	Toplam	Kadın %	Erkek %
Yönetim Kurulu Başkanı	43	5	48	10	90
Başkan Yardımcısı	83	16	99	16	84
Genel Sekreter	25	8	33	24	76
Yönetim Kurulu Üyesi	284	82	366	22	78
Yönetim Kurulu Üyesi Yedek	72	15	87	17	83
Denetleme Kurulu Başkanı	9	1	10	10	90
Denetleme Kurulu Üye	43	13	56	23	77
Denetleme Kurulu Yedek	14	2	16	13	88
Disiplin Kurulu	31	5	36	14	86
Disiplin Kurulu Yedek	5	3	8	38	63
<b>Genel Toplam</b>	<b>609</b>	<b>150</b>	<b>759</b>	<b>19,8</b>	<b>80,2</b>

**Kaynak:** Yazar tarafından ilgili STK'ların web sayfalarına paylaştıkları örgütsel yapıları incelenerek oluşturulmuştur.

Kadınların STK'ların yönetim kurulunda temsil oranlarını özetleyen Tablo 5'e bakıldığında, kadınların STK yönetimlerinde genel olarak %20 düzeyinde yer aldıkları görülmektedir. Kadınlar tepe yönetim kadrosu olan Yönetim Kurulu Başkanlığı kadrosunda yalnızca %10 oranında temsil edilmektedir. Kadınlar en yüksek oranda olmak üzere %38 ile Disiplin Kurulu Yedek kadrosunda temsil edilmektedir. Kadınlara burada nasıl bir rol biçildiği görülmektedir. Başkan Yardımcılığı kadrosunda ise %16 ve Denetleme Kurulu Başkanı kadrosunda yine %10 oranında temsil edilen kadınların, üst yönetim kadrolarında yeterince var olmadığı açıkça görülmektedir.

**Şekil 3:** STK Yönetim Yapılarının Kadın-Erkek Dağılımları

Sivil toplum kuruluşları yönetim kurul yapılarında genel toplamda erkek sayısı kadınların oldukça üzerinde olduğu, kadınların karar alma pozisyonlarında erkeklere oranla oldukça düşük düzeyde temsil edildiği

Şekil 3'te açıkça görülmektedir.

#### 4.4. Üniversitelerdeki Turizm Alanında Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bulgular

Bir diğer paydaş olarak Turizm çatısı altındaki yükseköğretim programlarında (Turizm İşletmeciliği, Rekreasyon Yönetimi, Seyahat İşletmeciliği, Turizm Rehberliği, Yiyecek ve İçecek İşletmeciliği, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümleri) görev yapan akademisyenlerin kadrolara göre dağılımları Tablo 6'da verilmiştir. Buna göre turizm alanındaki tüm programlarda görev yapan kadın akademisyenlerin oranı %43 olarak hesaplanmaktadır. Kariyerin başlangıç ve orta kademeleri olan araştırma görevlisi ve doktor öğretim üyesi pozisyonlarında kadınların oranı yaklaşık %52 ile dengeli bir görünüm sergilerken, kademe ilerledikçe bu eğilim tersine dönmektedir. Doçentlik kademesinde %41'e gerileyen kadın temsiliyet oranı, profesörlük düzeyinde %30 ile en düşük seviyesine inmektedir. Bu veriler, kadınların akademik kariyer basamaklarını tırmanırken her aşamada yaklaşık %10'luk bir kayba uğradığını ve üst akademik kadrolara ulaşmada erkek meslektaşlarının gerisinde kaldığını göstermektedir. Bu oranlar, kadın ve erkek akademisyenlere kariyerlerinin başında eşit fırsatlar sunulurken, ilerleyen zamanlarda kadınların kariyer ilerlemelerinde erkeklerin çok gerisinde kaldığını açıkça göstermektedir.

**Tablo 6:** Yükseköğretim Programlarında Görev Yapan Turizm Akademisyenlerin Cinsiyete Göre Kadro Dağılımları

Kadro	Gösterge	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü	Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü/ Otel, Lokanta ve İkram	Rekreasyon Yönetimi Bölümü	Seyahat İşletmeciliği Bölümü *	Turizm İşletmeciliği Bölümü	Turizm Rehberliği Bölümü/ Seyahat İşletmeciliği Anabilim	Yiyecek ve İçecek İşletmeciliği Bölümü	Genel Toplam
<b>Profesör</b>	E	27	0	11	2	79	27	3	149
	K	15	1	8	0	19	17	3	63
	T	42	1	19	2	98	44	6	212
	%K	36	100	42	0	19	39	50	30
	%E	64	0	58	100	81	61	50	70
<b>Doçent</b>	E	54	5	21	9	59	42	1	191
	K	38	5	16	3	42	26	1	131
	T	92	10	37	12	101	68	2	322
	%K	41	50	43	25	42	38	50	41
	%E	59	50	57	75	58	62	50	59
<b>Doktor Öğretim Üyesi</b>	E	51	7	15	8	50	45	0	176
	K	77	3	8	7	62	36	2	195
	T	128	10	23	15	112	81	2	371
	%K	60	30	35	47	55	44	100	53
	%E	40	70	65	53	45	56	0	47
<b>Öğretim Görevlisi</b>	E	25	40	2	34	16	5	0	122
	K	26	24	0	11	5	3	0	69
	T	51	64	2	45	21	8	0	191
	%K	51	38	0	24	24	38	0	36
	%E	49	63	100	76	76	63	0	64
	E	32	0	10	2	34	19	1	98

Kadro	Gösterge	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü	Otel Lokanta ve İkrâm Hizmetleri Bölümü/ Otel, Lokanta ve İkrâm	Rekreasyon Yönetimi Bölümü	Seyahat İşletmeciliği Bölümü *	Turizm İşletmeciliği Bölümü	Turizm Rehberliği Bölümü/ Seyahat İşletmeciliği Anabilim	Yiyecek ve İçecek İşletmeciliği Bölümü	Genel Toplam
		K	0	9	2	34	22	1	105
Araştırma Görevlisi	T	69	0	19	4	68	41	2	203

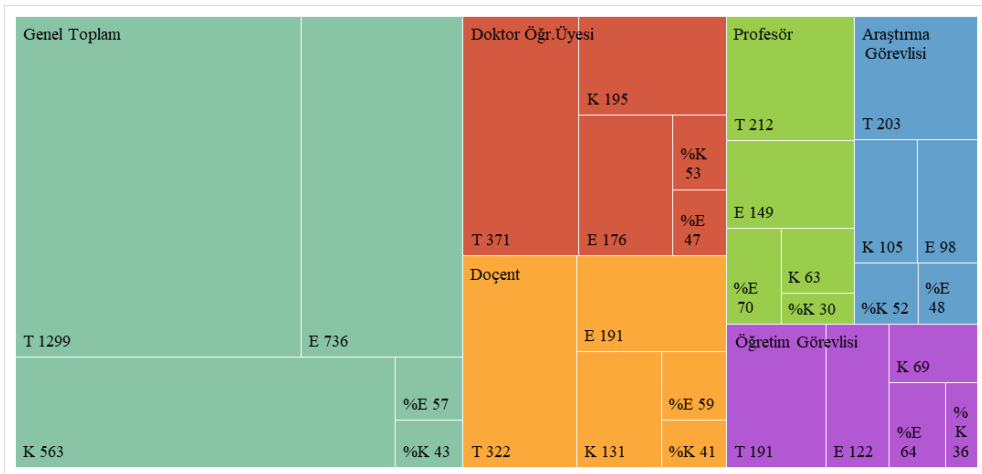
Tablo 6'nın Devamı

	%K	54	0	47	50	50	54	50	52
	%E	46	0	53	50	50	46	50	48
Genel Toplam	E	189	52	59	55	238	138	5	736
	K	193	33	41	23	162	104	7	563
	T	382	85	100	78	400	242	12	1299
	%E	49	61	59	71	60	57	42	57
	%K	51	39	41	29	41	43	58	43

**Not:** \*Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü / Seyahat Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü /Seyahat-Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü olmak üzere, Turizm Animasyonu Pr. /Turist Rehberliği Pr. /Turizm ve Seyahat Hizmetleri Pr. /Kültürel Miras ve Turizm programlarındaki veriler ile birleştirilmiştir. Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2025) sisteminden derlenmiştir.

Tablo 6'ya göre yükseköğretim kurumlarında, turizm alanındaki akademisyen kadınlar, Doçentlik ve Profesörlük kadrolarında yeterli düzeyde ilerleme gösterememektedir. Turizm alanında görev yapan kadın akademisyenlerin temsil oranı, alt akademik kademelerde (Araştırma Görevlisi, Öğretim Görevlisi ve Doktor Öğretim Üyesi) %48 düzeyindeyken, üst akademik ve yönetsel pozisyonlarda (Doçent ve Profesör) bu oran %36'ya gerilemektedir.

Şekil 4:Yüksek Öğretim Kurumlarında Turizm Akademisyenleri Kadro Dağılımları



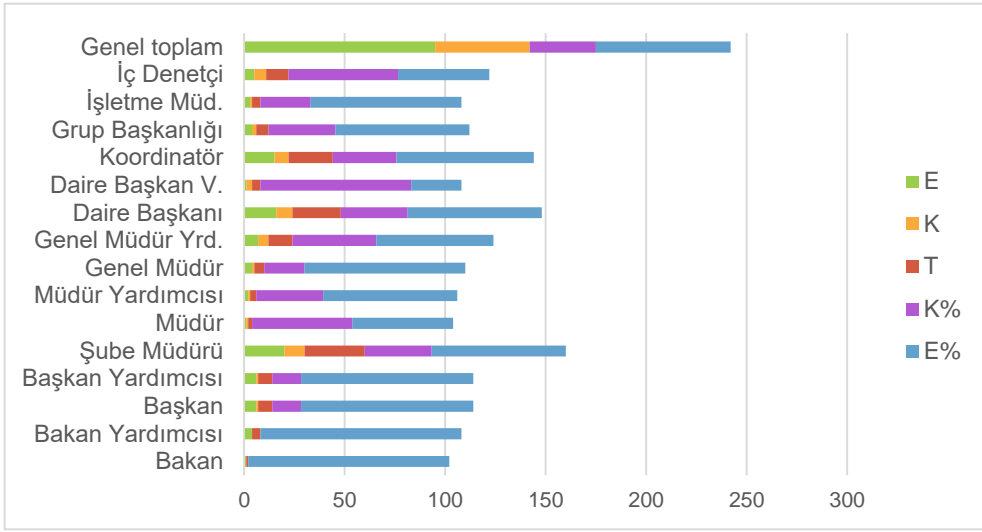
Şekil 4'te görüleceği üzere Profesör (%70 E) ve Doçent (%59 E) kadrolarında erkek oranı belirgin Şekilde yüksektir. Araştırma Görevlileri (%52 K / %48 E) ve Doktor  ğretim  yeleri (%53 K / %47 E), cinsiyet oranlarının birbirine en yakın olduğu ve dengeli dağılımın en belirgin olduğu kadrolardır. Buna göre, akademik kariyerin üst basamaklarına tırmandıkça kadın temsiline azaldığını açıkça görülmektedir. Kadınlar, Araştırma Görevlisi ve Dr. Öğr. Üyesi gibi daha alt kademelerde görece daha dengeli temsil edilirken, özellikle üst akademik pozisyonlarda kadın temsil oranı dramatik Şekilde azalmakta ve bu durum akademiye dikey cinsiyet ayrışmasına işaret etmektedir.

#### 4.5. Merkezi Yönetimlere Yönelik Bulgular

Bir diğer paydaş olarak, merkezi yönetimde kadınların temsil durumları incelenmesi amacıyla, T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Merkez Teşkilatlarının yönetici kadroları incelenerek

**Tablo 7** oluşturulmuştur. Bu teşkilatların web sayfalarında beyan ettikleri “teşkilat Şemaları” incelenerek elde edilen bulgulara göre, 14 teşkilatta kadınlar en az Başkan, Başkan Yardımcılığı ve Genel Müdürlük kadrolarında temsil edilmektedir. Buna ilaveten kadınlar Turizm Bakanlığında, Bakanlık düzeyinde temsil edilmemektedirler. Kadınlar genel olarak merkez teşkilatlarındaki üst düzey kadrolarda %33 düzeyinde, erkekler ise %67 düzeyinde temsil edilmektedir. Kadınlar yalnızca Daire Başkan Vekilliği kadrosunda %75 ve İ Denetçi kadrosunda %55 oranında olmak üzere ve Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğünde erkeklerden daha yüksek seviyede, İç Denetim Birimi Başkanlığında da eşit seviyede temsil edilmektedir. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı ve Strateji Geliştirme Başkanlığında kadınların üst düzey yönetici kademelerinde en düşük düzeyde temsil edildiği teşkilatlar olarak bulunmuştur.<sup>2</sup> Erkekler merkez teşkilatlarının yönetim kadrolarının yarısından fazlasında (14 teşkilatın sekizinde) %75'in üzerinde temsil edilmektedir. Tablo 7'den hareketle genel durum **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**  zerinde gösterilmeye çalışılmıştır. Kadınların Bakan, Bakan Yardımcısı olmak üzere tepe yöntemde hiç temsil edilmediği, Başkan ve Başkan Yardımcısı gibi üst yönetim kadrolarında %14 seviyelerinde temsil edildiği görülmektedir. Karar alma mekanizmaları olarak görülebilecek bu kadrolarda kadın temsili düşüktür.

**Şekil 5:** Merkezi Yönetimlerde Kadın Temsili



Tablo 7: Kültür ve Turizm Bakanlığı Merkezi Teşkilatlarındaki Yönetici Kadroları

Merkez Teşkilatı	Cinsiyet	Bakan	Bakan Yardımcısı	Başkan	Başkan Yardımcısı	Şube Müdürü	Müdür	Müdür Yardımcısı	Genel Müdür	Genel Müdür Yrd.	Daire Başkanı	Daire Başkan V.	Koordinatör	Grup Başkanlığı	İşletme Müd.	İç Denetçi	K	E	T	K%	E%
Turizm Bakanlığı Merkez Teşkilatı	E	1	4														0	5	5	-	100
Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı	E					4							3				2	7	9	22	78
	K			1									1								
Alevi-Bektaşî Kültür ve Cemevi Başkanlığı	E			1	2						3						2	6	8	25	75
	K										2										
Yaşayan Miras ve Kültürel Etkinlikler Genel Müdürlüğü	E			1					2								1	3	4	25	75
	K								1												
Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü	E								2	5							2	7	9	22	78
	K							1		1											
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	E			1		11											3	12	15	20	80
	K					3															
	E					1	2							4	3		4	10	14	29	71



yüksek olduğundan genel toplamdaki etkisinin anlaşılması amacıyla ara toplam sonrasında veriler eklenmiştir.

Tablo 8'e göre STK'lar kadın temsilinin en düşük olduğu alandır ve sektör politikalarının belirlendiği sivil toplum kuruluşlarında kadın sesinin oldukça zayıf kaldığının görülmesi oldukça önemli bir bulgudur. Kamu tarafında kadın oranı %30-%33 bandında seyretmektedir. Her 3 kamu çalışanından yalnızca 1'i kadındır. Akademi, yönetim katmanı içinde %43 ile kadın temsilinin en yüksek olduğu alandır.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Küresel çaptaki pek çok gelişmeye rağmen, özellikle yönetici düzeyindeki pozisyonlarda toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşmak için kat edilmesi gereken uzun bir yol olduğu görülmektedir (Freund & Hernandez-Maskivker, 2021). Bu araştırma sonucunda, turizm sektöründe kadınların çeşitli aktörler bakımında temsil oranlarında yeterli düzeye ulaşamadığı anlaşılmaktadır. Turizm sektöründe kadınlar, kariyerlerinde ilerlemede sorunlarla karşılaşmakta, bunun bir sonucu olarak da alt, orta ve üst yönetim kademelerinde yeterince temsil edilememektedir. Kadınlar merkezi yönetimlerin yönetim kurullarında %33, yerel yönetimlerin yönetim kurullarında %30, STK'ların yönetim kurullarında %19 düzeyinde temsil edilmektedir. Genel olarak (merkezi yönetim, yerel yönetim, STK ve Üniversite verileri dahil edildiğinde) kadınlar turizm sektöründe %34 oranında varlık göstermektedirler. Üniversite verileri (yönetici kadroları yer almadığı için) hariç tutulduğunda bu oran %23'e gerilemektedir. Kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve turizm işletmelerinin yönetim yapıları incelendiğinde, kadın temsilinin özellikle orta ve üst yönetim kademelerinde belirgin biçimde azaldığı görülmektedir.

Mevcut çalışmadaki sonuçlar değerlendirildiğinde, turizm işletmeleri arasında yer alan havayolu şirketlerinin bir kısmında kadınların üst yönetim kademelerinde neredeyse hiç temsil edilmediğini göstermektedir. THY gibi Türkiye ve dünya havacılık sektöründe ileri seviyede olan bir şirketin 11 üyeden oluşan yönetim kurulunun yalnızca 2'si kadındır. Hava yolu işletmeleri arasında tepe yönetimde 4 işletme arasından yalnızca birinde kadın yönetici vardır. İşletmelerdeki yönetim kurulunda en çok %25'i kadınlardan oluşmaktayken, yönetim kurulunda kadınlara yer verilmeyen işletmeler de görülmektedir.

Kamu kurumları ve bağlı birimlerde kadınlar alt yönetim kademelerinde görece daha yüksek oranlarda temsil edilirken, bu oranlar orta ve üst yönetim düzeylerine çıkıldıkça sistematik biçimde düşmektedir. Merkezi yönetim olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı Merkez Teşkilatlarında kadınlar üst düzey kadrolarda (Başkan, Başkan Yardımcısı) %14 düzeyinde temsil edilmektedir. Orta yönetim kademelerinden olan Müdür pozisyonunda kadınlar %50 düzeyinde temsil edilmektedir. Kadınlar en çok Daire Başkan Vekili (%75) ve İç Denetçi (%55) kadrolarında temsil edilmektedir. Yerel yönetimlerde, İl Müdürlüğü kadrosunda kadına rastlanmamış olup, kadınların üst yönetim kadrolarındaki temsil oranı %23 ve yönetim kurullarındaki temsil oranı genel olarak %20 olarak hesaplanmıştır. Kadınlar Şube Sorumlusu ve Şube Müdür Vekili gibi orta ve Koordinatör gibi alt yönetim kadrolarında %50 düzeyinde temsil edilirken, İl Kültür ve Turizm Müdürü (%6), Müdür Vekili (%0) ve İl Müdür Yardımcısı (%36) belirgin bir şekilde düşük seviyede bazen hiç temsil edilmemekte, tepe yönetime ilerledikçe kadınların temsil oranı düşmektedir.

Benzer bir eğilim, turizm alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının yönetim ve denetim organlarında da gözlemlenmiştir. STK'larda kadınların üyelik düzeyinde varlık gösterdiği, ancak Yönetim Kurulu Başkanlığı, Başkan Yardımcılığı ve Genel Sekreter olmak üzere üst yönetim pozisyonlarında %28 düzeyinde temsil edildiği tespit edilmiştir. İncelenen STK'lar arasında 48 Yönetim Kurulu Başkanı arasından yalnızca 5'inin kadın olduğu tespit edilmiştir. Toplam yönetim kurulu üyeleri içinde kadınların oranı yaklaşık %20 düzeyinde kalırken, karar alma gücünün yoğunlaştığı pozisyonlarda bu oran %10'a inmektedir. Kadınların STK'ların yönetim kurulunda temsil oranları genel olarak %20 olması ve Yönetim Kurulu Başkanlığı pozisyonlarında %10 oranında temsil edilmesi çarpıcı bir sonuçtur. Bu durum toplumun tüm bireylerinin çıkarlarını koruma görevi üstlenen ve sektör politikalarının belirlendiği sivil toplum kuruluşlarında bile kadınlara yeterince söz hakkı verilmediğini, açıkça göstermektedir.

Yükseköğretim Kurumlarında kadınlar Doçent ve Profesör kadrolarında da yeterli düzeyde ilerleme gösterememişlerdir. Kadınların turizm akademisyenleri arasındaki temsil oranı, alt kademelerde (araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi ve doktor öğretim üyesi) %48 düzeyindeyken, üst akademik ve yönetsel pozisyonlarda (Doçent ve Profesör) %36'ya gerilemektedir. Turizm alanında, profesör kadrosunda görev yapan kadın akademisyenlerin oranı yalnızca %30 olarak bulunmuştur.

Mevcut araştırma kapsamında elde edilen bulgulara benzer şekilde, literatürde yer alan çalışmalar ve uluslararası örgütler tarafından yayımlanan araştırma raporları kadınların iş hayatında yeterli düzeyde yer almadığını göstermektedir. Örneğin, Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporundaki bilgilere göre, 2024 yılında kadınların iş gücündeki temsili neredeyse her sektör ve ekonomide erkeklerin altında kalmakta, kadınlar küresel iş gücünün %42'sini ve üst düzey liderlerin %31,7'sini oluşturmaktadır. Kadınlar giriş seviyesindeki pozisyonların neredeyse yarısını işgal etmeye yakınken, C-seviye (C-suite) rollerinin sadece dörtte birini temsil edebilmektedirler. Daha önceki yılların raporlarıyla kıyaslandığında, kadınların liderliğe yükselme oranı, 2023'te %37,5'ten %36,9'a gerileyerek kötüleşmeye başlayarak 2024'ün başlarında 2021 seviyelerinin altında %36,4'e düşmeye devam etmiştir (Pal vd., 2024). Küresel İş Seyahati Derneğinin 600'den fazla iş seyahati yapan profesyoneli kapsayan uluslararası anketine göre ise seyahat tedarikçileri ve seyahat yönetim şirketlerindeki Başkan Yardımcıları veya Yöneticilerin %39'u kadinken, %61'i ise erkektir. İlaveten, kadınlar seyahat alıcılarının önemli bir çoğunluğunu (%67) oluşturmalarına rağmen, Başkan Yardımcısı veya üzeri unvana sahip olduğunu bildiren %46'sını kadınlar oluşturmaktadır (Global Business Travel Association, 2024). Araştırmalara göre genel olarak turizm sektöründe çalışan kadınların oranı yüksek olmasına rağmen, kadınlar hala karar alma organlarında erkeklerle eşit şekilde temsil edilememektedir (Freund & Hernandez-Maskivker, 2021). Bu araştırmalar kadınların özellikle üst yönetim kadrolarında temsil oranlarındaki durumunu ortaya koymaktadır. Türkiye'de de durum benzer şekilde seyretmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre, Türkiye'de kadın büyük elçi oranı %27, kadın milletvekili oranı %20, profesör oranı %35, üst ve orta düzey yönetici kadın oranı %20,6 olarak raporlanmıştır ve yükseköğretim mezunu kadınların iş gücüne katılma oranı %68,9 iken bu oran erkeklerde %85,4 olarak gerçekleşmekte, eğitim seviyesi düşükçe kadın-erkek arasındaki iş gücüne katılma düzeyleri arasındaki fark açılmaktadır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2024). Bu verileri doğrulayacak şekilde, mevcut çalışma kapsamında turizm

sektörü özelinde yapılan araştırma sonucunda ise, kadınların özellikle üst yönetim kadrolarında yeterince temsil edilemediği görülmektedir.

Literatürde kadınların iş ve aile hayatı temelinde yaşadığı sorunlardan kaynaklı kariyer hedeflerini gerçekleştiremedikleri konusuna vurgu yapılmaktadır (Albertsen vd., 2008; Alqahtani, 2020; Bomba & Franksiska, 2018; Du Plessis & Vidwans, 2024). Aile, doğum izni ve aile içindeki iş bölümü nedeniyle kadınların iş deneyimlerinin sınırlı kalması ve bu durumun sonucu olarak terfi ve ücret artışlarında dezavantajlı duruma geçmeleri gösterilmektedir (Cave & Kilic, 2010). Nitekim evli kadınların iş gücüne katılımı, bekar ve boşanmış kadınlara göre daha düşük seyrettiği, kadınlarda yaş, eğitim veya başka bir yere atanma gibi faktörler de kadın iş gücü arzında belirleyici rol oynadığı ifade edilmektedir (Tekeli, 2019). Türkiye’de kadınların çalışmasını bir tabu veya bir utanç kaynağı olarak gören bireylerin varlığı da istihdama olumsuz etki etmektedir (Önen, 2016). Ancak mevcut çalışmanın sonuçları, iş-aile dengesini sağlamada veya çalışma koşulları açısından nispeten daha az zorlayıcı muhtemel paydaşlar (STK’lar veya Üniversiteler gibi) bünyesinde dahi kadın temsil oranı sorununun devam etmesi, konuya bakış açısının daha çok cinsiyet stereotipleri bağlamında ele alınması gerektiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, turizm sektöründe, kadınların yönetim kademelerinde yeterince yer almamalarının temel nedeni, iş-aile dengesi kurmada yaşadıkları zorluklardan daha çok toplumun kadınlara biçtiği roller üzerinden açıklanabilir. Nitekim turizm sektöründe görev yapan kadın yöneticilerle gerçekleştirilen bir araştırma, bu yöneticilerin karşılaştıkları zorluklara rağmen kariyer hedeflerinden vazgeçmediklerini göstermektedir (Kemer & Aslan, 2022). Buna bir başka örnek de Brescoll ve Uhlmann (2008)’in çalışması gösterilebilir. Çalışmada, erkeklerin profesyonel yaşamda öfke ifadesi göstermeleri, daha yüksek statü ve daha olumlu algılanırken, aynı davranışın kadınlar için tam tersi etki yarattığı bulunmuştur. Bu farkın nedeni, erkeklerin öfkelerinin dışsal nedenlere bağlanması, kadınların öfkelerinin ise kişilik özellikleri ve kontrolsüzlük gibi içsel özelliklere atfedilmesidir. Kadınlar iş ve örgüt ortamında dolaylı ayrımcılık mekanizmasının bir sonucu olarak, işe alım kararları gibi kritik seçimlerde üçüncü kişinin (örneğin CEO gibi karar alıcılar) ön yargıları nedeniyle ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler (Vial vd., 2019). Bu çalışmalar ve araştırma sonuçları, profesyonel yaşamda kadınlar kariyerlerinde ve özellikle de yönetim kademelerine ilerleyememelerinin temel nedeninin cinsiyet stereotipi kaynaklı olduğunu göstermektedir. Yönetim kademelerinde kadınların daha fazla yer alması, sosyal ve rol temelli bakış açılarını azaltarak sektörel bir değişime katkı sağlayabilecektir.

Elde edilen sonuçlar, sorunun asıl kaynağına odaklanılarak, sektördeki kadın temsiliyetini artırmaya yönelik atılacak adımların daha etkili olmasını sağlamada önemli bir çıkış noktası niteliğindedir. Her ne kadar Türk yasalarına göre iş yaşamında kadın ve erkekler eşit haklara sahip olsalar da uygulamada sosyokültürel yapı kadınları eş, anne ve güvenilecek biri gibi kalıplarla şekillendirmektedir (Cave & Kilic, 2010; Kemer & Aslan, 2022). Kadınların iş hayatında daha fazla temsil edilebilmesi, iş yerlerindeki çalışma koşullarında kadını destekleyici anlayış, örgüt kültürü ve düzenlemeleri yapılmalıdır. İşletmelerin faaliyetlerini desteklemek için yasal, hukuki düzenlemelerin yapılması (Strandmark, 2013), kadınların temsiliyetini teşvik edici politikaların uygulanması, kadınların iş hayatındaki varlığı konusunda daha kararlı ve tutarlı adımların merkezi ve yerel yönetimlerce atılması gerekmektedir (Özcanlı, 2022; Öztan, 2004; Sancar, 2008). Kadınlar üzerindeki sosyal ve kültürel çevreden kaynaklı baskıları veya beklentileri (Cevher & Öztürk,

2015) düzenlemeye veya dönüştürmeye yönelik faaliyetlerin yapılması gerekmektedir.

Kadınların eşit temsil edilmesi, SDG arasında yer almakta ve ulusal kalkınmanın sağlanabilmesinde ulaşılmaması gereken önemli bir hedef olarak ele alınmaktadır (Özcanlı, 2022). Öyle ki Birleşmiş Milletler (2015)'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından beşinci madde olan "toplumsal cinsiyet eşitliği" alt maddeleri arasında yer alan "*Kadınların siyasi, ekonomik ve sosyal hayatın karar verme süreçlerine tam ve etkin bir biçimde katılımlarının ve kadınlara karar verme mekanizmalarında, her düzeyde lider olabilmeleri için eşit fırsatlar tanınmasının güvence altına alınması*" maddesi ülkelerin her alanda kadın temsiliyetini arttırmasına yönelik gerekliliği açıkça göstermektedir. Nitekim bu maddede, kadınların ulusal ve yerel yönetimlerde sandalye oranlarının artırılması ile yönetici pozisyonlarındaki oranlarının artırılması amaçları yer almaktadır. Bu noktada işletmeler, kadınların özellikle yönetim kademelerinde daha fazla temsil edilebilmesi ve böylece karar mekanizmalarında yer alabilmeleri için çalışma koşulları konusunda çeşitli önlemler almalıdırlar. İlaveeten, kadın dernekleri artırılmalı ve bu dernekler kanalıyla kadınlar çeşitli şekillerde (eğitim, istihdam, toplumsal bilinç geliştirme, dayanışma vb.) desteklenmelidir (Freund & Hernandez-Maskivker, 2021). Dahası, arkadaş, aile ve akran desteği alma, iyi mentorluk edinme, iş-aile dengesini sağlama ve kişisel kaynakları iyi yönetilebilme sayesinde kadınlar, sektörde çok daha başarılı olacak ve üst kademedeki temsil oranları artacaktır (Nagar, 2021).

Kadınlar, iş gücünün önemli bir bölümünü oluşturdukları turizm sektörünün vazgeçilmez aktörleridir. Sektör, birçok ekonomide milyonlarca kadına iş fırsatı sunmuş olsa da çalışma sonuçlarına göre Türkiye turizm sektöründe özellikle üst yönetim kadrolarında cinsiyet eşitsizliği devam etmektedir. Sektördeki uzun çalışma saatleri büyük olasılıkla, kadınların ev içi sorumluluklar üstlenmeleri ve toplum içindeki rollerini de etkilemektedir (Cave & Kilic, 2010). Mevcut şartlardaki zorlukların uzun vadeli politikalarla giderilmesi, sektörün kapsayıcılığını artırmanın yanı sıra ülke ekonomik ve sosyal gelişimine de katkı sağlayabilecektir. Kadınların turizmde eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamak, sektörün büyümesi ve küresel cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşılması için de büyük önem taşımaktadır.

## 6. Araştırma Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulguların, ikincil verilerden hareketle ve ilgili paydaşların web sayfalarında kamuya açık paylaştıkları verilerden hareketle elde edilmesi, çalışmanın en önemli kısıtıdır. Daha detaylı bilgi edinilebilmesi için her bir paydaştaki kadrolara yönelik güncel verilerin elde edilerek hesaplanması gerekir.

Bu çalışmada işletmelerle ilgili kısımdaki analiz süreci, yönetim kademeleri arasındaki sayısal karşılaştırmalardan ziyade, mevcut makro veriler ışığında genel istihdam eğilimlerinin yorumlanmasıyla sınırlandırılmak zorunda kalmıştır. Dolayısıyla çalışma, işletme düzeyindeki mikro dinamikleri tam olarak yansıtmaktan çok, sektörel genel görünümü ortaya koyan bir çerçeve sunmaktadır. Sonuç olarak, bu alandaki detaylı veri boşluğunun, gelecekte işletmelerden gerekli izinler alınarak yapılacak birincil veri toplama çalışmalarıyla giderilebileceği ortaya çıkmıştır. Özellikle sektördeki konaklama işletmelerinde çalışan yönetici sayıları ile ilgili bilgilerin daha net anlaşılabilmesi için saha araştırmalarına gerek duyulmaktadır. Gelecek çalışmalar, bölge, şehir ve işletme türüne göre saha araştırmaları

yapabilirler. Yine merkezi ve yerel yönetimlerdeki tüm kadrolardaki kadın-erkek dağılımları konusunda daha kapsamlı birincil veri toplama teknikleriyle tasarlanan çalışmalar yapılabilir. Dahası, kadın-erkek dağılımlarındaki dengesizliğine paydaşlarda ne gibi sorunlara neden olduğu konusunda da çalışmalar yürütülebilir.

## 7. Kaynakça

- Açık Açık Sivil Toplum Kuruluşları. (2025, 14.11.25). alındı [https://acikacak.org/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCCQjw4cS-BhDGARIsABg4\\_J0GPv82UT4FwOnABbf9DrWSgpjQIC0RJsNBII-5iQMwnUT7UZy3PMwaAuqUEALw\\_wcB](https://acikacak.org/?gad_source=1&gclid=Cj0KCCQjw4cS-BhDGARIsABg4_J0GPv82UT4FwOnABbf9DrWSgpjQIC0RJsNBII-5iQMwnUT7UZy3PMwaAuqUEALw_wcB)
- Ajet. (2025). *Yönetim Kurulu*. Tarihinde 02.07.25 adresinden alındı <https://ajet.com/tr/kurumsal/bilgi-toplama-hizmetleri>
- Albertsen, K., Rafnsdóttir, G. L., Grimsmo, A., Tómasson, K., & Kauppinen, K. (2008). Workhours and worklife balance. *SJWEH supplements*(5), 14-21.
- Ali, M., Grabarski, M. K., & Konrad, A. M. (2022). Women in hospitality and tourism: a study of the top-down and bottom-up dynamics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1448-1469.
- Alqahtani, T. H. (2020). Work-life balance of women employees. *Granite Journal*, 4(1), 37-42.
- Aydın, E., & Selvi, M. S. (2012). Kırsal turizm tanıtımında yerel paydaşların rolü: Arhavi örneği. *International journal of social and economic sciences*, 2(2), 133-144.
- Baum, T. (2013). International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism.
- Birleşmiş Milletler. (2015). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği. *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları*. Retrieved 26.03.25, from
- Bomba, N., & Franksiska, R. (2018). Worklife balance on woman with flexible and non flexible working arrangement. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 40.
- Brescoll, V. L., & Uhlmann, E. L. (2008). Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. *Psychological science*, 19(3), 268-275.
- Carnero, M. A., Martínez, B., & Sánchez-Mangas, R. (2010). Mobbing and its determinants: the case of Spain. *Applied Economics*, 42(29), 3777-3787.
- Cave, P., & Kilic, S. (2010). The role of women in tourism employment with special reference to Antalya, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(3), 280-292.
- Cevher, E., & Öztürk, U. C. (2015). İş yaşamında kadınların kadınlara yaptığı mobbing üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 860-876.
- Chauhan, A. (2010). Indian Corporate Women and Worklife Balance. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(4).
- Conroy, T. (2019). The kids are alright: working women, schedule flexibility and childcare. *Regional Studies*, 53(2), 261-271.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Çam, B., & Ceylan-Batur, S. (2025). Sexism in contemporary art. Women's Studies International Forum,
- Çiçek, D., Zencir, E., & Kozak, N. (2017). Women in Turkish tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 228-234.

- Dapiton, E. P., Quiambao, D. T., & Canlas, R. B. (2020). Parenting as a Moderating Factor for Research Productivity and Worklife Balance: Evidence from Philippine Women Academics. *European Journal of Educational Research*, 9(4), 1425-1434.
- Dinçer, F. İ., Akova, O., Ertuğral, S. M., & Çifçi, M. A. (2016). Woman labour force in tourism industry in Turkey: Opportunities and barriers. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 379-395.
- Du Plessis, R., & Vidwans, M. (2024). Gender, careers, and kids: a qualitative study of the partners of international employees. *Kōtuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 19(3), 261-279.
- Freund, D., & Hernandez-Maskivker, G. (2021). Women managers in tourism: Associations for building a sustainable world. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100820.
- Global Business Travel Association. (2024). *Women are Well Represented in the Business Travel Industry but Glass Ceiling Remains*. Tarihinde 07.07.2025 adresinden alındı <https://www.gbta.org/women-are-well-represented-in-the-business-travel-industry-but-glass-ceiling-remains/>
- ILO. (2024). *Household Labour Force Survey-Europe and Central Asia*. Tarihinde 11.07.25 adresinden alındı [https://ilostat.ilo.org/data/country-profiles/?ref\\_area=TUR](https://ilostat.ilo.org/data/country-profiles/?ref_area=TUR)
- Jonsdottir, S. D., Hauksdottir, A., Aspelund, T., Jakobsdottir, J., Runarsdottir, H., Gudmundsdottir, B., Tomasson, G., Valdimarsdottir, U. A., Halldorsdottir, T., & Thordardottir, E. B. (2022). Risk factors for workplace sexual harassment and violence among a national cohort of women in Iceland: a cross-sectional study. *The Lancet Public Health*, 7(9), e763-e774.
- Kashino, T. (2025). Sexual harassment by multiple stakeholders in entrepreneurship: The case of Japan. *Journal of Business Venturing Insights*, 23, e00517.
- Kemer, E., & Aslan, Z. (2022). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yönetici Olmak: Vignette Tekniği Uygulaması. *Turizm Akademik Dergisi*, 9(1), 39-53.
- Koç, B., & Uşaklı, A. (2022). Kadın çalışanların turizm sektöründen ayrılma nedenleri: Keşifsel bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*.
- Kusluvan, S. (2003). *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. Nova Publishers.
- Kusum Kali Pal, Kim Piaget, Saadia Zahidi, & Baller, S. (2024). Global Gender Gap Report 2024. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>
- Lup, D. (2018). Something to celebrate (or not): The differing impact of promotion to manager on the job satisfaction of women and men. *Work, employment and Society*, 32(2), 407-425.
- Ma, E., Wu, L., Yang, W., & Xu, S. T. (2021). Hotel work-family support policies and employees' needs, concerns and Challenges—The Case of Working Mothers' maternity leave experience. *Tourism Management*, 83, 104216.
- Manzi, F., Caleo, S., & Heilman, M. E. (2024). Unfit or disliked: How descriptive and prescriptive gender stereotypes lead to discrimination against women. *Current Opinion in Psychology*, 101928.
- McCaughey, M. (2024). Inequalities unmasked: Reality of disparities across the EU. *Eurofound*. Retrieved 25.03.25, from <https://www.eurofound.europa.eu/en/blog/2024/inequalities-unmasked-reality-disparities-across-eu>

- Nagar, K. (2021). Representation of women managers in hospitality and tourism: a content analysis of related magazine articles. *Gender in Management: An International Journal*, 36(3), 329-348.
- Nandy, S., Bhaskar, A., & Ghosh, S. (2014). Corporate glass ceiling: An impact on Indian women employees. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 135-140.
- Nguyen, T. C., Ha, T. T., & Nguyen, M. H. (2025). Towards gender equity in public transportation: Empirical evidence of sexual harassment in the Hanoi bus, Vietnam. *Transportation Research Procedia*, 85, 164-169.
- O'Brien, K. M., Franco, M. G., & Dunn, M. G. (2014). Women of color in the workplace: Supports, barriers, and interventions. *Handbook of race-ethnicity and gender in psychology*, 247-270.
- Opoku, E. K., Wimalasena, L., & Sitko, R. (2024). Sexism and workplace interpersonal mistreatment in hospitality and tourism industry: A critical systematic literature review. *Tourism Management Perspectives*, 53, 101285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101285>
- Önen, S. (2016). Gender and Work In Tourism: The Role of Family Panions In Turkey's Bozcada Island. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 18(1), 161-175.
- Özcanlı, F. B. (2022). Yönetim kurulunda kadınların temsilini sağlamaya yönelik araçlar.
- Öztaş, E. (2004). Toplumsal cinsiyet eşitliği ve ve olumlu ayrımcılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(01).
- Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2015). İşyerinde tacizin pembe hali: Kadınların kadınlara uyguladığı mobbing. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(1), 151-174.
- Pal, K. K., Piaget, K., Zahidi, S., & Baller, S. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. Tarihinde 10.07.25 adresinden alındı <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>
- Pegasus. (2025). *Yönetim ve Organizasyon*. Tarihinde 02.07.25 adresinden alındı <https://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/tr/kurumsal-yonetim/yonetim-mesaji>
- Pinho-Gomes, A.-C., Vassallo, A., Thompson, K., Womersley, K., Norton, R., & Woodward, M. (2021). Representation of women among editors in chief of leading medical journals. *JAMA Network Open*, 4(9), e2123026-e2123026.
- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 412-427.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306-326.
- Prezenza, A., & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30.
- Pritchard, A., & Morgan, N. J. (2000). Privileging the male gaze: Gendered tourism landscapes. *Annals of tourism research*, 27(4), 884-905.
- Reddy, N. K., Vrandić, M., Ahmed, A., Nirmala, B., & Siddaramu, B. (2010). Work-life balance among married women employees. *Indian journal of psychological medicine*, 32(2), 112-118.
- Said, H., & Tanova, C. (2021). Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102961.

- Sancar, S. (2008). Türkiye'de kadınların siyasal kararlara eşit katılımı. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 2(4), 173-184.
- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a tourism planning model. *Annals of tourism research*, 26(2), 312-328.
- SGK. (2024). *İstatistik Yıllıkları*. alındı <https://www.sgk.gov.tr/istatistik/yillik/fcd5e59b-6af9-4d90-a451-ee7500eb1cb4>
- SGK. (2026). *Aylık İstatistik Bültenleri*. <https://www.sgk.gov.tr/istatistik/aylik/42919466-593f-4600-937d-1f95c9e252e6>
- Simister, J., & Kowalewska, G. (2016). Gender-based violence and Christianity: Catholic prevention of divorce traps women in an abusive marriage. *Psychology*, 7(13), 1624-1644.
- Sivil Havacılık. (2024). *Havayolu İşletmeleri*. Tarihinde 02.07.25 adresinden alındı [https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik\\_isletmeleri/ha\\_va\\_ulastirma\\_isletmeleri/Havayolu\\_%20I20241130.pdf](https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik_isletmeleri/ha_va_ulastirma_isletmeleri/Havayolu_%20I20241130.pdf)
- Skinder, N., & Torianik, I. (2020). Employment difficulties in hospitality industry. *Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності*, 21.
- Strandmark, M. (2013). Workplace bullying and harassment in Sweden: Mobilizing against Bullying. Sugeno, K.(Пруп.) *Workplace Bullying and Harassment. Tokyo, Japan: The Japan Institute for Labour Police and Training*, 23-38.
- Sun Express. (2025). Künye-Şirket Hakkında. <https://www.sunexpress.com/tr-tr/kunye/>
- Şen Küpeli, T., & Kunt, S. (2018). Evaluate and identify the current situation of Turkey's tourism industry with the perspectives of stakeholders. In *Current academic studies in social sciences*.
- T.C. İş İşleri Bakanlığı. (2025). İllere ve Faaliyet Alanlarına Göre Dernekler. <https://www.siviltoplum.gov.tr/illere-ve-faaliyet-alanlarına-gore-dernekler>
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2025). *Merkez Teşkilatı*. Tarihinde 02.07.25 adresinden alındı <https://www.ktb.gov.tr/TR-183813/merkez-teskilati.html>
- Takahashi, M., Kamano, S., Matsuda, T., Onode, S., & Yoshizumi, K. (2014). Worklife balance in Japan: New policies, old practices. *Worklife balance: The agency and capabilities gap*, 92-125.
- Tekeli, H. N. (2019). Women's employment in tourism sector in Turkey, issues faced, and the effect of glass ceiling syndrome on women workforce in tourism. *Turkish Studies Social Sciences*, 14(2), 179-191.
- THY. (2025). *Kurumsal Yönetim*. Tarihinde 05.07.25 adresinden alındı <https://investor.turkishairlines.com/tr/kurumsal-yonetim/yonetim-kurulu>
- TUİK. (2026). *İşgücü İstatistikleri, Aralık 2025*. Tarihinde 01.11.26 adresinden alındı <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Aralik-2025-57982>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2024). *İstatistiklerle Kadın, 2024*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2024-54076>
- UNWTO. (2019). *Global Report on Women in Tourism – Second Edition, Key Findings*.alındı <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284420407>
- Van Der Wal, C., Nisbet, S., & Haw, J. (2021). A qualitative exploration of the causes and consequences of workplace bullying in the Australian hospitality industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(5), 517-538.
- Vial, A. C., Brescoll, V. L., & Dovidio, J. F. (2019). Third-party prejudice accommodation increases gender discrimination. *Journal of personality and social psychology*, 117(1), 73.
- World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025*. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf)

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. (2025). *Anabilim Dalı İsmine Göre Öğretim Elemanı Sayıları Raporu*. YÖK. Tarihinde 09.07.25 adresinden alındı  
<https://istatistik.yok.gov.tr/>

#### Katkı Oranı Tablosu

<b>Hakem Değerlendirmesi:</b> Dış bağımsız.	<b>Bilgilendirilmiş Onam Formu:</b> Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.
<b>Teşekkür:</b> Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.	<b>Araştırmacıların Katkı Oranı:</b> tek yazarlı %100
<b>Destek Bilgisi:</b> Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.	<b>Etik Kurul Onayı:</b> İkincil veriler kullanılan bu çalışmada etik kurul gerektirecek veri yer almamaktadır.
<b>Çıkar Çatışması:</b> Yoktur	