

## Sürdürülebilir havacılık için cinsiyet eşitliği: İstanbul'da kadın yöneticilerin bakış açısı

### Gender equality for sustainable aviation: women managers' perspectives in Istanbul

Habibe Güngör<sup>1</sup> 

#### Öz

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 2030 sürdürülebilir kalkınmanın amaç ve hedeflerine ulaşmak için toplumsal cinsiyet eşitliğini vurgulamıştır. Havacılık, Türk ulusal ekonomisinde önde gelen bir sektördür ve bu nedenle, Türk emeğinin önemli bir kısmı bu sektörde istihdam edilmektedir. Kadınların yeterince temsil edilmediği havacılık sektöründe kadın liderliğinin güçlendirilmesi sürdürülebilirliğin temel unsurlarındandır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, havacılık şirketlerinde yönetici olan kadınların deneyimlerini ve karşılaştıkları engelleri anlamak ve elde edilen sonuçlara göre öneriler sunmaktır. Bu çalışmada katılımcıların kariyer yolculuklarındaki temel zorlukları ve engelleri ortaya koymak için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji modeli kullanılmıştır. Havacılık şirketlerinde orta ve düzey yönetici olan 10 kadın havacılık yöneticisi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Sonuçlar, havacılık sektörünü uzun vadeli kariyer yolu olarak seçen veya seçecek kadınların üstesinden gelmeleri gereken birkaç konu olduğunu ortaya koyuyor. Esnek olmayan çalışma programlarının aile sorumluluklarıyla çatışması ve erkek egemen kültür çalışma kapasitelerini etkileyen başlıca faktörler olarak belirlendi. Sonuçlar havacılık sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğinin uygulanması için politika ve düzenlemelerin getirilmesi gerektiğini belirten literatürle örtüşmektedir. Sosyo-kültürel bağlamda, havacılık sektöründe yönetici kadınlara daha fazla görünürlük kazandırmak ve daha fazla kadın rol modelinin sağlanması, toplumun sektöre erkek egemen bakış açısını değiştirecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Havacılık, Cinsiyet Eşitliği, Kadın Üst Düzey Yöneticiler

**JeI Kodları:** M12, M14, M16

#### Abstract

The United Nations General Assembly has emphasized gender equality to achieve the goals and objectives of 2030 sustainable development. Aviation is a leading sector in the Turkish national economy; therefore, a significant portion of Turkish labour is employed. Strengthening female leadership in the aviation sector, where women are not sufficiently represented, is one of the main elements of sustainability. Therefore, this study aims to understand women managers' experiences and obstacles in aviation companies and offer suggestions for the results obtained. In this study, the phenomenology model, one of the qualitative research methods, was used to reveal the main difficulties and obstacles in the career journeys of the participants. Ten female aviation managers, mid-level and senior managers in aviation companies, constitute the research sample. Content analysis technique was used to analyze the data obtained from the interviews with the participants. The results reveal that women who choose or will choose the aviation industry as a long-term career path have several issues to tackle. The main factors affecting their work capacity were the conflict of inflexible work schedules with family responsibilities and male-dominated culture. The results align with the literature stating that policies and regulations should be introduced to implement gender equality in the aviation industry. In the socio-cultural context, giving more visibility to executive women in the aviation sector and providing more female role models will change the male-dominated perspective of the society on the sector.

**Keywords:** Aviation, Gender Equality, Female Senior Managers

**JeI Codes:** M12, M14, M16

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, [hgungor@gelisim.edu.tr](mailto:hgungor@gelisim.edu.tr)

ORCID: 0000-0002-3148-8737

**Başvuru/Submitted:** 10/08/2023

**Revizyon/ Revised:** 11/09/2023

**Kabul/Accepted:** 14/09/2023

**Yayın/Online Published:** 25/09/2023

**Atıf/Citation:** Güngör, H., Sürdürülebilir havacılık için cinsiyet eşitliği: İstanbul'da kadın yöneticilerin bakış açısı, bmij (2023) 11 (3): 1104-1120, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2287>

## Extended Abstract

### Gender equality for sustainable aviation: women managers' perspectives in Istanbul

#### Literature

In order to fulfil all of the goals and objectives of the 2030 Sustainable Development Agenda, the United Nations General Assembly has strongly emphasised gender equality (UN, 2015). As one of the main industries, aviation is crucial to fulfilling the goals of the 2030 Agenda. Increasing the number of female managers is the key to achieving gender equality in the aviation sector. The underrepresentation of women in aviation was a topic of interest to many academics (Casebolt, 2023; Durbin, Lopes and Warren, 2020; Marintseva, Mahanecs, Pandey ve Wilson, 2022). Literature addressing the underrepresentation of women in managerial positions is, nevertheless, scarce.

#### Research subject

In this research, the perceptions of female aviation managers about the problems they encounter in their career processes were investigated.

#### Research purpose and importance

Investigating the causes of the lack of women in managerial positions in the aviation industry and the fact that women do not prefer these positions is crucial for a sustainable aviation industry. This qualitative phenomenological study aims to explore the individual perceptions and experiences of female executives in the Turkish aviation industry to identify, prioritize, and relate women's career entry barriers. This builds on prior research to better understand and address the underrepresentation of women in the aviation industry.

#### Contribution of the article to the literature

When the studies are examined, this study is one of the first attempts to address women's perceptions and experiences, especially in male-dominated departments in the aviation industry in Istanbul, with a perspective of gender equality in sustainability. Aviation is a leading sector in the Turkish national economy; therefore, a significant portion of Turkish labour is employed. This study can be a guide for improving the representation of female executives in the aviation sector, thus providing a more creative, innovative and sustainable environment.

#### Design and method

##### Research type

This study, which explores the individual and organizational attitudes and experiences of women who are senior executives in aviation corporations, used a qualitative research methodology based on semi-structured interviews. The primary challenges and roadblocks in the participants' career journeys were revealed in this study using the phenomenology model, one of the qualitative research techniques (Fraenkel & Wallen, 2006). The study attempted to provide answers to the research questions using a sample of Turkish aviation enterprises as its basis. Ten female administrators who have a comprehensive perspective on gender policies and put substantial effort into this area participated in in-depth semi-structured interviews for this reason.

The research universe consists of aviation enterprises operating in Istanbul, one of the aviation enterprises with an intensely competitive environment; middle and senior female managers were selected as the target participants. The snowball sampling method, one of the sampling methods, was preferred in the study. Participants were selected from different organizations in the aviation industry. Although the sample in this study is small, it aims to reveal the contextual richness through generalizability, the focus of the analysis in qualitative research, by selecting departments with many male managers. At the same time, if a sample is taken from a homogeneous population, a sample size of 10 is sufficient for qualitative studies (Sandelowski, 1995). Our study interviewed ten people who could be reached among middle and senior managers.

##### Research problems

Although substantial progress has been achieved toward gender equality in the historically male-dominated aviation business, it is vital to remember that women are still underrepresented in leadership and managerial roles. In light of this finding, examining the factors contributing to women's low involvement in these occupations would be interesting. Based on these reasonable presumptions, the study aims to investigate the gender distribution of the aviation workforce, the causes of women's underrepresentation, the techniques now in use to boost female involvement, and the potential for future advancements.

##### Data collection method

Data were collected using a semi-structured interview, one of the qualitative research methods. The questions focused on the career experiences, challenges and barriers top female executives face to understand their limitations. Open questions had women think clearly as part of their career narrative.

##### Quantitative/qualitative analysis

The data were analyzed using the content analysis approach. In the content analysis made on the text produced with the answers to the open-ended questions, similar data were brought together within the framework of certain concepts and themes and coded. After the themes were determined, codes were created, and the findings were interpreted (Yıldırım and Şimşek, 2011). In the next section, the research's themes, codes and findings are summarized and shown with numerical data. In addition, direct quotations are given in the research to reflect the participants' frequently repeated views.

##### Research questions

The research seeks answers to the following questions:

- Do managerial abilities differ between men and women in the aviation sector?
- What aspects of the aviation industry contribute to the underrepresentation of women?
- What barriers exist for women seeking senior positions in the aviation sector?

- Which obstacles are most significant, and how do they interact with one another?
- How are Turkish aviation companies currently faring in terms of gender equality?
- What role do women in top management play in Istanbul's aviation industry in advancing gender equality?
- What do women in senior management positions contribute to the cause of gender equality?
- What techniques can be used to increase the participation of women and close the gender gap?

### **Findings and discussion**

#### **Findings as a result of the analysis**

Cultural Biases are one of the most important barriers to female aviators in the entire personnel lifecycle. Senior female managers are more like men than non-managerial women. At the same time, the findings show that it takes time for female managers to be accepted in male-dominated units. It is understood from the words of some participants that the possibility of being a woman and having a child is negatively received in the aviation industry in many countries.

90% of the participants are married and have children. Women aviation managers, especially those who are married and have children, stated that they generally have difficulties establishing a mother and work balance and that their workload is high because they have to take on more responsibilities. It is understood that spouses' parents and spouses are more effective than labour law or business policy in continuing their careers as female managers. In this sense, it can be concluded that the traditional structure of the Turkish family has a positive effect on women's continuing careers in Türkiye. Higher family responsibilities in motherhood limit more women's entry into aviation, which is in line with the literature.

Although the participants generally have many years of seniority in the profession, they have been managers for five years or less. Women have not been adequately recruited and trained as managers in technical fields for many years. There is a perception that men rather than women dominate the aviation sector, the reluctance of women who want to enter aviation-related jobs, the lack of training in physical, cognitive and psychological abilities and the fact that they are exposed to difficulties related to occupational stereotypes.

At the same time, when we look at the views of the female managers participating in the research, The problems arising from female aviation managers are generally stated as authoritarian, inexperienced and perfectionist. However, they said they overcame this by empathizing, acting professionally and increasing their competencies.

#### **Discussing the findings with the literature**

One of the striking results obtained in the study is that gender stereotypes are not only from the male perspective; It is because women also view the profession with stereotypes. In this sense, it has been concluded that male and female administrators must be conscious in society. At the same time, it has been understood that if you work in the business line of aviation where men are concentrated, you should work like a man or in an office. From the statements of the participants in our study, the researcher reached similar results in the literature. So, according to Assefa (2019), Ethiopian Airlines has very little gender awareness among its staff members beyond the extremely low number of women in senior and middle management levels.

It shows that pregnancy and childbirth are obstacles in the career ladder of women in aviation businesses. Similarly, Mouton and Morrison (2022) revealed in their study that there may be "unwritten" career culture rules that deter women from getting pregnant.

More support is needed for the representation of women in sustainable aviation. Civelek and Yavuzyılmaz (2019) and McCarthy Budd and Ison (2015), the results of this research showed that managers in aviation are generally male. The childcare barrier in front of more women's participation has been a determining factor in the participants' perception at a rate of 80%. What appears to be apathy is more due to the lack of awareness of aviation as a viable career for women. Then, other barriers for aviation professionals, such as stereotypical culture and poor work-life balance, affect women's decision to pursue an aviation career (Mouton and Morrison, 2022).

When the views on the strategies to deal with gender inequality are examined, it is seen that the strategies used are gathered in the codes of the government's lack of policy development and the lack of written gender equality policy of enterprises. This aligns with the literature stating that policies and regulations should be introduced to implement gender equality in the aviation industry.

### **Conclusion, recommendation and limitations**

#### **Results of the article**

As this study reveals, the majority (80%) of female executives working in the aviation sector would like to see more female representation in jobs in the aviation sector. Thus, the challenges of women's inflexible working hours must be addressed so that more women can be involved, retained and have experience and become managers in aviation industry jobs.

Again, the results of this study showed that the aviation industry is still stuck with traditional gender roles that slow down gender equality. Cultural prejudices about women's professions cause women to work more, and inflexible work practices increase the conflict between motherhood and work responsibility. Thus, cultural prejudices and work-life balance were found to be the two main barriers to women's access to and promotion in such professions.

#### **Suggestions based on results**

Progress and sustainable development cannot be achieved without gender equality and women's empowerment:

- Women and men should be encouraged to work together in decision-making positions.
- In the socio-cultural context, it is necessary to give more visibility to executive women in the aviation sector.
- Raising awareness of gender equality among female managers can support them in pursuing an egalitarian policy.
- States and Organizations must develop procedures and policies to combat negative perceptions of pregnancy/motherhood.

- Organizations to make more flexible working arrangements and increase family planning support resources.

#### **Limitations of the article**

One of the study's limitations is that the participants thought that they answered the questions not only on their behalf but also on behalf of their institutions. Therefore, they could not convey objective data with the instinct of corporate responsibility. Since the scope of the study is limited to management-level employees, the variables identified to analyze women's challenges and expectations may not be comprehensive enough to address the problems and expectations of all female employees. Still, the results for middle and upper management can be generalized. On the other hand, since the management staff of the institutions operating in the aviation sector in Turkey are generally located in Istanbul, the managers participating in the research also reside in Istanbul. Since Istanbul is a large metropolis with some unique characteristics, different conclusions may have been reached compared to other provinces of Turkey. Future studies can focus on managers residing in different provinces and interpret the findings comparatively. Additionally, future studies can examine aviation companies' activities with the public in their corporate social responsibility and sustainability reports, activity reports, or integrated-activity reports, aiming to contribute to gender equality.

## Giriş

Sürdürülebilir kalkınma sermayenin korunması olarak tanımlanan ekonomik kalkınma, doğal sermayenin korunmasını içeren çevresel kalkınma ve sağlık, eğitim, cinsiyet gibi konularda eşitlik dağılımına işaret eden sosyal kalkınma olmak üzere üç farklı yönden ele alınmaktadır (Harris, 2000). Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından Eylül 2015'te kabul edilen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi, 17 SDG'yi ve bunlara karşılık gelen 169 hedefi kapsamaktadır. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 2030 Sürdürülebilir Kalkınmanın tüm amaç ve hedeflerine ulaşmak için toplumsal cinsiyet eşitliğini vurgulamıştır (UN, 2015).

Kadınların yeterince temsil edilmediği geleceğin sektörlerinde kadın liderliğinin güçlendirilmesi, cinsiyet eşitliğine zemin hazırlamak için proaktif bir yaklaşım olacaktır. Ataerkin sistem rekabetçi yönüyle doğal çevreye çok büyük zararlar vermektedir. Bu açıdan istihdamda cinsiyet eşitliği sürdürülebilir hayatı olumlu yönde etkileyecektir. Ekonomilerimizin, toplumlarımızın ve topluluklarımızın geleceği buna bağlıdır (World Economic Forum, 2022; Seren, 2021).

Havacılık, küresel ulaşım sisteminin temel bir parçasını oynar ve özellikle hem doğrudan hem de dolaylı istihdamla ilgili olarak ulusal ve küresel ekonomiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Wensveen, 2018). Havacılık, dünyanın en büyük ve en hızlı büyüyen endüstrilerinden biri olduğu için ekonomik büyümeye, yoksulluğun azaltılmasına ve toplumsal kalkınmaya katkıda bulunabilir.

Havacılık sektörü öngörülen büyüme tahminleri, dünya çapında nitelikli personel ihtiyacının derinliğini ortaya koymaktadır. Boeing, ticari pazardaki jet uçaklarının sayısının 2037 yılına kadar neredeyse iki katına çıkacağını tahmin etmektedir. Büyüyen endüstrinin ihtiyaçlarını karşılamak için yüksek oranda eğitilmiş bir işgücü (pilot, teknisyen, kabin ekibi vs.) hayati önem taşımaktadır (Lutte, 2019). Boeing aynı zamanda, yaşlanan bir iş gücüne ve öngörülen filo büyümesine yanıt olarak önümüzdeki yirmi yıl içinde dünya çapında 612.000 yeni sivil pilota ihtiyaç duyulacağını tahmin etmektedir. Erkek egemen sektörde kariyer yapmayı hiç düşünmemiş kadın insan kaynaklarına odaklanmak için mükemmel bir fırsattır (Mouton ve Morrison, 2022).

Özetle, Havacılık, lokomotif sektörlerden biri olduğundan, 2030 Gündeminin taahhütlerini gerçekleştirmede önemli bir role sahiptir. Aynı zamanda artan talebe ayak uydurabilmek ve işgücü sıkıntısının yanı sıra yaşlanan ve emekli olan bir nüfusla başa çıkabilmek için havacılık sektörünün başta kadınlardan olmak üzere mevcut tüm kaynakları ve yetenekleri kullanması gerekmektedir (Ferla ve Graham, 2019).

Kadınların birçok endüstride liderlikte artan temsili, genel olarak yükseköğretime katılım ve profesyonel ve teknik rollerde toparlanma gelecek için cesaret vericidir. Sürekli iyileştirmeler oluşturmak ve geri gitme risklerini durdurmak için, cinsiyet eşitliğinin yakından ve sürekli izlenmesi gerekmektedir (World Economic Forum, 2022).

Havacılık sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliği oluşturmaya yönelik en önemli adım, kadın yönetici sayısını arttırmaktır. Böylece, kadınların havacılık örgütlerinde ilerlemesini engelleyen görünmez engellere işaret eden cam tavan olgusundan uzaklaşmış olur.

Birçok araştırmacı, kadınların havacılıkta yeterince temsil edilmemesinin nedenlerini belirlemek istemiştir (Casebolt, 2023; Durbin, Lopes ve Warren, 2020; Marintseva, Mahanecs, Pandey ve Wilson, 2022). Ancak, yönetim kademelerinde kadınların az temsili ilgili bir literatür kıtlığı söz konusudur. Havacılıkta yönetim kademelerinde kadınların az olmasının, kadınlar tarafından bu alanların tercih edilmemesi nedenlerinin araştırılması sürdürülebilir bir havacılık için çok önemlidir. Kadınların havacılık endüstrisinde yetersiz temsili daha iyi anlamak ve iyileştirmek için önceki araştırmalarının üzerine inşa etme çabasıyla, bu niteliksel fenomenolojik çalışma, Türk havacılıkta sektördeki yönetici kadınların kişisel algılarını ve deneyimlerini araştırmayı ve böylece kadınların kariyere giriş engellerini belirlemeyi, önceliklendirmeyi ve aralarındaki ilişkiyi kurmayı amaçlamaktadır. Havacılık sektöründe yönetici kadınların karşılaştığı iş yeri sorunlarını anlamak ve ayrımcılığı ortadan kaldıracak stratejiler ortaya koymak çok önemlidir. Yapılan çalışmalar incelediğinde bu çalışma, sürdürülebilirlik anlamında toplumsal cinsiyet eşitliği bakışıyla Türkiye'de havacılık sektöründe özellikle erkek-egemen bölümlerde kadınların kişisel algılarını ve deneyimlerini ele alan ilk girişimlerden biridir. Havacılık, Türk ulusal ekonomisinde önde gelen bir sektördür ve bu nedenle, Türk emeğinin önemli bir kısmı bu sektörde istihdam edilmektedir. Bu çalışma, havacılık sektöründe yönetici kadın temsili iyileştirilmesine ve dolayısıyla daha yaratıcı, yenilikçi ve sürdürülebilir bir ortam sağlanmasında bir rehber olabilir.

Araştırmada şu sorulara cevap aranmaktadır:

- Havacılık sektöründe yöneticilik etkinliğinde cinsiyet farklılıkları var mı?
- Havacılık endüstrisinde kadınların az temsil edilmesini hangi faktörler etkiler?
- Havacılık sektöründe kadınlar liderlik alanında ne gibi engellerle karşılaşılıyorlar?
- En önemli engeller hangileridir ve bu engeller birbirleriyle nasıl ilişkilidir?
- Toplumsal cinsiyet eşitliği alanında Türkiye'de havacılık şirketlerinin mevcut durumu nedir?
- Türkiye'de havacılık şirketlerde toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi için üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların önemi nedir?
- Üst düzey yöneticilik pozisyonlarındaki kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği alanına katkıları nelerdir?
- Daha fazla kadını dahil edecek ve cinsiyet farkını azaltacak stratejiler nasıl uygulanabilir?

## Literatür taraması

### Toplumsal cinsiyet eşitliği

Kişinin kadın ya da erkek oluşuna bağlı olarak gösterdiği biyolojik, fizyolojik ve genetik özelliklere cinsiyet denmektedir. Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümünü ortaya çıkaran etken kadınlara ve erkeklere yüklenen bu rol ve sorumluluklardır (Günay, 2022).

Cinsiyet eşitsizliği; kadına veya erkeğe ekonomik, yasal, toplumsal ya da kültürel olarak eşit davranılmadığı zaman meydana gelmektedir. Ancak cinsiyet eşitsizliğinden bahsedilirken aslında daha çok bu eşitsizliğin kadınlara karşı yapıldığını görmekteyiz (Seren, 2021). Ekonomik ve kültürel nedenlerden kaynaklı cinsiyete dayalı iş bölümü kadının ücretsiz ev işleriyle uğraşmasına ve toplumsal önem arz eden işlerin daha çok erkekler tarafından yapılmasına neden olmaktadır (Gürbüz, 2019).

Bazı araştırmacılar ataerkil sistemin getirdiği rekabetçi sistemin doğal çevreye çok büyük zararlar getirdiğini ve kadınların sürdürülebilir hayata daha uygun olduğunu iddia etmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik kapsamında çevre sorunları dahi toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile bağlantılıdır (Seren, 2021). Çünkü kadınlar, erkeklere göre sürdürülebilirlik konusunda daha fazla farkındalığa ve ilgiye sahip olma eğilimindedir (Barreiro-Gen, Lozano, Temel ve Carpenter, 2021).

Kadınların örgütlerin tepesinde yeterince temsil edilmemesi sorunu devam etmekte (Alvesson ve Billing, 2009), yani üst düzey yönetim pozisyonlarına çıkıldıkça kadınlar yeterince temsil edilmemektedir (Madsen, 2017; Akdoğan, 2019). Kadınlar çalışma hayatında daha fazla yer alsın da eğitim ve iş tecrübesi olanaklarından erkeklere göre daha az yararlanmış, cinsiyete dayalı iş bölümü ayırımı kadınlara ödenen ücretin düşük kalmasına neden olmuştur (Hoffman ve Everett, 2005; Stockford, 2004; Ali, Çetinkaya, Bozkurt and Ayşe, 2015). Sachdeva, Bharti ve Badhotiya (2022) erkeklerin egemen olduğu mesleklerde kadınlar için çeşitli kariyer giriş engelleri arasındaki bağlamsal ilişkiyi araştırmışlardır. "Sosyal normlar", "örgüt politikaları ve prosedürleri" ve "iş tanımı" ana engeller olarak ortaya çıkmıştır. Akgül (2020), yaptığı çalışmada toplumsal cinsiyet eşitliğini etkileyen değişkenler arasında kadınların liderlik ve karar mekanizmalarında olamaması ve ücret eşitsizliğini bulmuştur. Kadının yönetici pozisyonunda çalışmasının sınırlılıkları ise annelik ve eşlik sorumluluğu, hamilelik, iş yükü, yöneticiliğin gerektirdiği özveri çalışması gibi faktörler olarak sıralanabilir (Karaoğlu, 2020).

### Havacılıkta cinsiyet eşitliği

Havacılık tarihsel olarak erkek egemen bir endüstridir (Ferla ve Graham, 2019). Ulaşım sektörü tarihsel olarak kadın çalışanlar için "yasak bölge" olarak görülmüştür. Kadınlar, özellikle denizcilik, limanlar, iç su yolları, sivil havacılık, karayolu ve demiryolları gibi belirli modlarda ulaşım sektöründe iş bulmakta zorlanmıştır. İşlerindeki kariyer fırsatları ne olursa olsun, taşımacılıkta kadın katılımının son derece düşük olduğunu görmekteyiz (Singh, Saharan ve Bhat, 2022).

Yüzyıldan fazla bir süredir havacılık, toplumsal cinsiyete dayalı beklentilerle doludur. Model uçaklar yapan çocuktan kahraman pilota kadar havacılık meraklısı figürünü yaratan, erkek gençleri hedef alan teknik odaklı bir vatanseverlik biçimidir. Uçak tasarımı ve işletimi tarihsel olarak erkek egemen olmuştur ve her ikisi de genellikle erkeksi performansın modern örnekleri olarak görülür. Özellikle uçak pilotlarının cesur, kararlı ve "doğru malzemeye" sahip ideal erkeklik biçimlerini somutlaştırdığı

görülmektedir. Right Stuff (1983) veya Top Gun (1986) gibi Hollywood aksiyon filmleri maço havacıyı pekiştirdi. Savaş havacılığı ve pilot kabadayılık etrafındaki bu tür sembolik ve kültürel çalışma, yeni teknolojilere uyum sağlayan hegemonik erkeklik mecazları içinde havacılık sektörünü yönlendirdi. Bir uçağı kontrol etmenin erkeksi eylemi, cinsiyete dayalı kültürel temellerini çizdi (Ferguson, 2021; Gurkan and Gungor, 2016). Dolayısıyla kadınlar uzun yıllar boyunca havacılığın kabin memurluğu dışında kalan departmanlarına daha az ilgi gösterdi.

Ticari havacılık, kadın temsiline eksik olduğu meslek sektörlerinden biridir (Ferla ve Graham, 2019). Kadınlar, özellikle bakım (%2,6), havacılar (%5,6) ve kıdemli liderler (%3,0) olmak üzere çoğu ticari havacılık mesleğinde yeterince temsil edilmemektedir. Son 60 yılda, havacılıkta kadın temsili her on yılda %1 büyümüştür. Havacılık kültürü oldukça erkeksi olarak algılanır ve başarılı olmak için güçlü, rekabetçi, kendine güvenen ve risk alan, genellikle erkeklerle ilişkilendirilen kişilik özellikleri olmalıdır. Literatürde belirtilen fizyolojik cinsiyet farklılıkları önemli bir engel gibi görünmese de birçok kadın cinsiyet klişelerinin ve önyargılarının kadınların fiziksel, bilişsel ve psikolojik yeteneklerine ilişkin algıları üzerindeki dolaylı etkilerini tartıştı. Gerçek veya algılanan cinsiyet farklılıklarının belirli işleri kadınlar için "uygunsuz" hale getirdiğine dair daha geniş toplumsal algılardan etkilenmiş olması muhtemeldir. Erkek akranları tarafından kabul görmek için alışma girişiminde bulunan bazı kadınlar, çok erkeksi olarak algılanırlarsa aşırı sert ve sevimsiz olarak görüldüklerinden bahsetmişler, ancak çok açık bir şekilde kadınsı olduklarında sosyal dışlanma ve yabancılaşma riskinden de söz etmişlerdir (Mouton ve Morrison, 2022).

Ulaştırma sektörünün istihdam yapısının erkek egemen olması nedeniyle havacılık sektörü de buna benzer bir yapıya sahiptir (Knemeyer, Murphy ve Poist, 1999; Akca, 2019). Vardiya, stres, yatı gibi çalışma koşulları havacılığın kadınlar tarafından daha az tercih edilmesinde en önemli etkenlerdir. Havacılık 24 saat hizmet sunulan, vardiyalı çalışma düzenine sahip, ülke ve şehir dışında yatı gerektiren bir iş alanıdır. Dolayısıyla kadınların işkadını, eş ve annelik başta olmak üzere toplumsal rolleri arasında bir çatışma yaratmaktadır (Kuyucak, 2009).

Mesleki ilgi alanları, kişilik ve kadın pilotlarla yapılan niteliksel görüşmeler üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen en önemli sonuç, havacılığın kadınlar için bir kariyer fırsatı olarak hemen akla gelmediğidir. Kadın pilot görüşmelerine dayanarak, bunun nedeni daha çok kariyer bilincinin olmaması ve havacılıkta kadın temsiline olmaması gibi görülmektedir. Genç kızlara, kendilerini "göremeyecekleri" bir kariyer için ilgi uyandırmak zordur. Havacılığı takip edenler için, kadın pilot rol modellerini görmek, hem görünür temsil (örneğin kadınları pilot olarak görmek) hem de mentorluk fırsatları (örneğin, kariyer hattı boyunca sosyal ve profesyonel destek) için oldukça etkili ve etkiliydi. Ek olarak, çocuklukta bir havacılık olayına maruz kalma, birçok kadını kariyeri düşünmeye yöneltti ve mesleki ilginin orada olduğunu, ancak erkenden ateşlenmesi gerektiğini öne sürdü. Kadınlar çalışma koşullarını ağır buluyorsa, daha fazla kadının işe alınması, kadın temsiline artırmak için faydalı olmayacaktır. Liderlik, işe alım çabalarında kadınları desteklemeye, cinsel tacize, önyargıya ve ayrımcılığa sıfır tolerans göstermeye kararlı bir kültürü yansıtmaktır (Mouton ve Morrison, 2022).

Uzun vadede otomasyon ve yapay zekâ, havacılık endüstrisindeki birçok işi temelden değiştirecek. Bazı işler korunacak, ancak müşteri hizmetleri, muhasebe ve hukuk işleri gibi pek çok başka işte yeni teknolojilerin kullanımı pekâlâ daha küçük bir iş gücü gerektirebilir. Yeni teknolojilerin istihdam seviyeleri üzerindeki etkisini ve sivil havacılık iş piyasasının 20 veya 30 yıl içindeki beklentilerini tahmin etmek zordur. Birçok uzmanın "teknolojinin tarafsız olduğunu" ve ne yapmak için tasarlandıysa onu yapacağını öne sürmesiyle, teknoloji tartışmalarında toplumsal cinsiyet genellikle göz ardı edilmiştir. Yine de havaalanı check-in veya otomatik bagaj taşıma gibi sivil havacılıkta otomasyona en fazla maruz kalan mesleklerden bazıları, kadınların genellikle aşırı temsil edildiği mesleklerdir. Bu açıdan, teknolojik değişim mevcut cinsiyet ayrımını şiddetlendirebilir (Seligson, 2019).

Özellikle pilot ve teknisyen kadrolarında kadın çalışan sayısı oldukça azdır. Kadın çalışanların çoğu kabin memuru ve yerde destek personeli olarak çalışmaktadır (Assefa, 2019; Ferla ve Graham, 2019). Yenihan, Balcı ve Vardar (2018) yaptıkları çalışmada havayolu şirketlerinde çalışan kadın kabin memurlarının kariyer planlarını erkek kabin memurlarıyla karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Erkek kabin memurlarının bu işi bir basamak olarak görmekteyken, kadın kabin memurlarının kariyerlerinin sonu olarak görmekte ve çalışma yaşamında en çok maddi getiriye bu işten elde edebileceğini düşünmektedir. Erkek kabin memurları fiziksel yorgunluktan etkilendiğini, kadın kabin memurları ise aile yaşamlarının olumsuz etkilendiğini vurgulamışlardır. Araştırmacılar toplumsal cinsiyetin erkek ve kadına dayattığı iş bölümü algısına sonuçlarında ulaşmışlardır.

McCarthy, Budd ve Ison (2015) yaptıkları araştırmada, Birleşik Krallık'ta kadın ve erkek uçuş ekibiyle yapılan derinlemesine görüşmeler aracılığıyla, kadınların daha fazla katılımının önündeki bir dizi

engeli belirlemişlerdir: erkek pilotlar, çocuk bakımının büyük bir kısmında sorumluluk üstlenmediklerinden uçmanın erkekler için daha uygun olduğunu düşündüler. Kadınlar, pilot olarak kariyeri annelikle birleştirme konusunda doğrudan kişisel deneyime sahip olmasalar da bunun gelecekte bir sorun olabileceğini kabul ettiler. Yine Civelek ve Yavuzylmaz (2019) yaptıkları çalışmada, Türkiye’de pilotaj bölümleri ve uçuş eğitimi organizasyonları bünyesinde bulunan kadın işgücünün analizini yapmışlardır. Bulgularına göre, üniversitelerde statü arttıkça kadın işgücü azalmakta, uçuş okullarında ise yöneticiler genellikle erkektir. Araştırmaların ışığında varılan sonuçlardan biri çocuk sahibi olmayı planlayan havacılık sektöründeki kadınların, annelik ve kariyer talepleri arasında ekstra gerilim yaşayabilmeleridir (Mouton ve Morrison, 2022).

2020'nin başlarında dünyayı vuran küresel COVID-19 pandemisinden önce havacılık endüstrisi, son on yılda istikrarlı bir büyüme yaşamıştır. Ancak çoğu havacılık ve uzay mesleğinde kadınlar ve azınlık grupları yeterince temsil edilmemektedir (Marete, Zakharov ve Mendonca, 2022). Kadınların sektördeki yetersiz temsilini artırmayı ve 2025 yılına kadar havayolu endüstrisinde cinsiyet dengesini %25 oranında ilerletmeyi amaçlayan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği –IATA'nın '25by2025' girişimi söz konusudur (IATA, 2019). Havacılık sektöründe kadınlar küresel pilot popülasyonunun yaklaşık %6'sını (WAI, 2021), CEO'ların %3'ünü ve CFO'ların yaklaşık %8'ini temsil etmektedir; sonuç olarak sektördeki cinsiyet dengesizliği açıktır (IATA, 2019).

Türkiye’de havacılık sektöründe yapılan çalışmalarda orta ve üst düzey kadın yönetici yüzdesi çok düşük kalmaktadır. Havaalanlarında terminal işletme kadın yönetici oranı %29, erkek yönetici oranı %71 (Bal, 2017); havayollarında kadın yönetici oranı ortalama %15, erkek yönetici oranı %85’dir (Güngör, 2021; Güneş, 2018). İstanbul ilinde yer alan Sivil Havacılık sektöründeki kadın yönetici oranı ortalama %36, erkek yönetici oranı %64’dir (Şimşek, 2019).

## **Araştırmanın metodolojisi**

### **Araştırma yöntemi**

Tarihsel olarak erkek egemen olan havacılık sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik önemli ilerlemeler kaydedilmesine rağmen, kadınların liderlik ve yöneticilik pozisyonlarında yeterince temsil edilmediğini not etmek önemlidir. Bu sonuç, kadınların bu tür mesleklere zayıf katılımının nedenlerini araştırmayı ve analiz etmeyi ilginç bir alan haline getirmektedir. Bu uygun varsayımlardan hareketle araştırma havacılık personelinin cinsiyet dağılımını, kadınların yetersiz temsilini hangi faktörlerin etkilediğini, sektöre kadın katılımını artırmak için halihazırda hangi araçların uygulamaya konduğunu ve geleceğe yönelik hangi stratejilerin uygulanabileceğini araştırmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma, havacılık şirketlerinde üst düzey yönetici olan kadınların bireysel ve örgütsel algılarını ve deneyimlerini inceleyen yarı yapılandırılmış görüşmelere dayalı nitel araştırma yöntemini takip etmiştir. Bu çalışmada katılımcıların kariyer yolculuklarındaki temel zorlukları ve engelleri ortaya koymak için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji modeli kullanılmıştır (Fraenkel ve Wallen, 2006). İstanbul’da faaliyet gösteren havacılık şirketleri örneklemeden yola çıkılarak hazırlanan çalışmada araştırma sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu amaçla toplumsal cinsiyet politikalarına geniş bir bakış açısına sahip ve bu konuda ciddi çaba sarf eden on kadın yönetici ile derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşülen kişilerin sosyo-demografik özelliklerinin ve görüşme sorularının tam listesi bulgular bölümünde verilmektedir.

### **Araştırmanın evreni ve örnekleme**

Araştırmanın evrenini yoğun bir rekabet ortamının olduğu havacılık işletmelerinden İstanbul’da faaliyet gösteren havacılık işletmeleri oluşturmakta olup; orta ve üst düzey kadın yöneticiler hedef katılımcılar olarak seçilmişlerdir. Araştırmada örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcılar havacılık sektöründeki farklı kuruluşlardan seçilmiştir. Bu çalışmadaki örneklem küçük olmasına rağmen, özellikle erkek yönetici sayısının fazla olduğu departmanlar seçilerek nitel araştırmalarda analizin odak noktası genellenebilirlik üzerinden bağlamsal zenginliği ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Aynı zamanda homojen bir popülasyondan örneklem alınıyorsa, 10 kişilik bir örneklem büyüklüğü nitel çalışmalar için yeterli olmaktadır (Sandelowski, 1995). Çalışmamızda orta ve üst düzey yönetici arasından ulaşılması mümkün olan 10 kişiyle görüşme yapılmıştır.

### **Veri toplama aracı**

Veriler nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu çalışmada veri toplama, bir görüşme programı tarafından yönlendirilmiştir. Sorular üst düzey kadın yöneticilerin sınırlamalarını anlamak için karşılaştıkları kariyer deneyimleri, zorluklar



ve engeller üzerine odaklanmıştır. Literatür derinlemesine incelenerek 43 sorudan oluşan havuz oluşturulmuş ve insan kaynaklarında uzman akademisyen (1) ve sektörden kadın yöneticinin (1) görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanlardan gelen geri bildirimlere göre demografikler hariç 17 soru araştırmaya uygun görülmüştür. Katılımcıların iş yoğunlukları düşünülerek onlardan daha samimi cevap alabilmek için önceden randevu alınmış ve sorular kendilerine gönderilmiştir. Yöneticilerin uygun olduğunu belirttiği saatte katılımcılar aranarak görüşmeler telefonla yapılmıştır. Açık sorular, kadınların kariyer anlatılarının bir parçası olarak, açık bir şekilde düşünmelerini sağlamıştır. Katılımcılara yöneltilen sorular aşağıda yer almaktadır:

1. Kaç yaşındasınız?
2. Eğitim hayatınız hakkında bilgi alabilir miyiz?
3. Medeni durumunuz nedir? Çocuğunuz var mı?
4. Hangi şehirde ikamet etmektesiniz?
5. Ne zaman çalışmaya başladınız? Kısaca kariyerinizden bahsedebilir misiniz?
6. Şirketinizin yönetimine ne zaman geldiniz?
7. Bu yolda ilerleme kararınızda sizi etkileyen kişiler ve/veya kurumlar kimlerdir?
8. Yönetici pozisyonlarında kadınların yer almasının avantajları var mı? Var ise nelerdir?
9. Yönetici pozisyonlarında kadınların yer almasının dezavantajları var mı? Var ise nelerdir?
10. Sektörde yönetici olarak başladığınızda herhangi bir engel yaşadınız mı? Kadın yönetici olmak size ne gibi zorluklar doğurdu ve sizin yolunuzdan ilerlemek isteyen bireylerin sizce ne gibi zorlukların üstesinden gelmeleri gerekir?
11. Kuruluşunuzda bir kadının liderlik pozisyonunda olması için zorluklar nelerdir?
12. Kuruluşunuzun bir toplumsal cinsiyet eşitliği politikası var mı? Varsa, uygulama nasıldır?
13. Kadın yöneticilerin sayısının Dünyada havacılık genelinde ve özellikle Türkiye’de bu kadar az olmasının temel nedeni sizce ne olabilir?
14. Kuruluşta gelecekte iyileştirilmesi gereken bir toplumsal cinsiyet eşitliği açığı olduğunu düşünüyor musunuz? Evet ise, boşluğu gidermek için ne tür bir strateji uygulanabilir?
15. Bir yönetici olarak şirketinizi yönetirken toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önce nelere dikkat edersiniz?
16. Kadınların kabul edilmek için kendilerini ve yeteneklerini kanıtlamaları gerektiğine veya kadınların sektörde kabul görmek için daha çok çalışması gerektiğini düşünüyor musunuz? Hiç ekibinizin cinsiyetle ilgili olumlu ya da olumsuz açıklamalar yaptığını tanık oldunuz mu? Evet ise, lütfen açıklayınız.
17. Yönetim süresinde kendinizden kaynaklı sorunlar olduğunu düşünüyor musunuz? Bunlar neler olabilir?
18. Kariyerinizi ailenizle dengelemekte zorlanıyor musunuz? Yönetim sürecinde ailevi yaşadığınız sorunlarınız nelerdir?
19. Daha fazla kadının sektörde yönetici olmasını sağlayacak yöntemler konusunda önerilerde bulunabilir misiniz?
20. Mevcut teknolojik ilerlemeler kadınlar açısından bir avantaj mı yoksa dezavantaj mı?
21. Eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

Bu kapsamda davet edilen 14 yöneticiden 10’u gönüllü olarak görüşmeye katılmayı kabul etti. Her görüşme 45-55 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme süreci, her yanıtlayıcıdan yaş, iş profili ve mevcut iş profilindeki (Tablo 1) deneyim sorgulanarak başlatılmıştır. Katılımcıların kişisel bilgileri gizli tutulmuş ve katılımcıların önceden onayı alınarak görüşmeler ayrı ayrı kayıt altına alınmıştır. Anonimlik için, bu çalışmadaki her katılımcı, 1’den 10’a kadar olan takma adlarla tanımlanmıştır. Görüşme, yanıtlayıcıların havacılık sektöründeki kadınların olumlu veya olumsuz iş deneyimleri hakkında ek bilgi vermelerine olanak tanıyan açık uçlu bir soru ile sonlandırılmıştır.

### Verilerin analizi

Veriler, içerik analizi yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Açık uçlu sorulara verilen yanıtlarla üretilen metin üzerinde yapılan içerik analizinde benzer veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek kodlanmıştır. Temalar belirlendikten sonra kodlar oluşturulmuş ve bulgular yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bir sonraki bölümde araştırmanın kodları, temaları

ve bulguları tablolaştırılmış ve bunlar sayısal verilerle gösterilmiştir. Ayrıca katılımcıların sıkça tekrar ettikleri görüşlerini yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılar araştırma içinde verilmiştir.

## Bulgular ve tartışma

10 katılımcının demografik detayları incelendiğinde Tablo 1'de görüldüğü gibi, katılımcıların %100'ü kadındır. Araştırmaya katılanların %50'si 46-50 yaş aralığında, %30'u 40-45 yaş aralığında, %20'si 51-55 yaş aralığındadır. Ayrıca, katılımcıların eğitim düzeyleri açısından en büyük grubu %60 ile üniversite ve bunu %20 ile yüksek-lisans düzeyi izlemektedir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Özellikler   |               | % N<br>(10) | Özellikler        |                   | % N<br>(10) |
|--------------|---------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------|
| Cinsiyet     | Kadın         | 100         | İkamet Yeri       | İstanbul          | 10          |
|              | Erkek         | -           |                   | Diğer             |             |
| Yaş          | 30-35         | -           | Mesleki Deneyim   | 5 yıl ve daha az  | -           |
|              | 36-40         | 10          |                   | 6-10 yıl          | -           |
|              | 41-45         | 20          |                   | 11-15 yıl         | 20          |
|              | 46-50         | 50          |                   | 16-20 yıl         | 20          |
|              | 51-55         | 20          |                   | 21 yıl ve üzeri   | 60          |
| Eğitim       | Orta Öğretim  | -           | Yönetici Deneyimi | 5 yıl ve daha az  | 80          |
|              | Lise          | 10          |                   | 6-10 yıl          | 10          |
|              | Üniversite    | 60          |                   | 11-15 yıl         | -           |
|              | Yüksek Lisans | 20          |                   | 16-20 yıl         | -           |
|              | Doktora       | 10          |                   | 21 yıl ve üzeri   | 10          |
| Medeni Durum | Evli          | 70          | Yönettiği Birim   | Teknik            | 20          |
|              | Bekar         | 30          |                   | Kargo             | 10          |
|              |               |             |                   | Operasyon         | 10          |
|              |               |             |                   | Ticaret           | 20          |
|              |               |             |                   | Satış & Pazarlama | 40          |

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Kodlar 4 ana tema altında toplanmıştır. Tablo 2'de temalar, kodlar ve kodların sıklığı listelenmiştir.

**Tablo 2:** Oluşturulan Kodlar ve Temalar

| Tema                        | Kod  | Kodların Sıklığı |
|-----------------------------|--|------------------|
| Kültürel Önyargılar         | Kadın mesleği klişeleri                                  | 7                |
|                             | Ayrımcılık   | 5                |
|                             | Daha çok çalışma beklentisi                              | 7                |
|                             | Kadın toleransı ve anlayışı                              | 5                |
|                             | Daha çok donanım beklentisi                              | 3                |
| Yetersiz Temsil             | Erkek egemen ortam                                       | 8                |
|                             | Kadın üst düzey yönetici eksikliği                       | 8                |
| İş/Yaşam Dengesi            | Annelik-iş sorumluluğu çatışması                         | 8                |
|                             | Düzensiz saatler   | 4                |
|                             | Kendine vakit ayıramama                                  | 3                |
|                             | Daha çok sorumluluk alma                                 | 8                |
|                             | Eş-İş Sorumluluğu Çatışması                              | 5                |
| Kariyer İlerleme Engelleri  | İşe alım   | 4                |
|                             | Bilinçlendirme eğitim eksikliği                          | 3                |
|                             | Çalışma düzenine bağlı performans                        | 6                |
|                             | Elde tutma   | 2                |
|                             | İşletmenin yazılı cinsiyet eşitliği politikası eksikliği | 6                |
|                             | Akademik araştırma eksikliği                             | 2                |
|                             | İş Kanunu  | 5                |
|                             | Fiziksel güç   | 2                |
|                             | Tecrübe eksikliği  | 2                |
|                             | Eğitim eksikliği   | 2                |
| Kariyer İlerleme Destekleri | Anne-baba desteği  | 5                |
|                             | Eş desteği   | 4                |
|                             | Teknoloji  | 6                |

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Çalışmada elde edilen çarpıcı sonuçlardan biri, cinsiyete dayalı klişelerin sadece erkek bakışından değil; kadınların da mesleğe klişelerle bakışından kaynaklandığıdır. Bu anlamda bir toplumda bilinçlendirilmesi gereken sadece erkek yöneticilerin değil, kadın yöneticilerin de olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda erkeklerin yoğun olduğu havacılığın iş kolunda çalışıyorsan erkek gibi çalışmalısın ya da ofiste çalışmalısın anlayışının hâkim olduğu anlaşılmıştır. Bizim çalışmamızdaki katılımcıların ifadelerinden araştırmacı literatürdeki benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Öyle ki, Assefa'ya (2019) göre Etiyopya Havayolları'nda üst ve orta yönetim düzeyindeki kadın sayısının son derece düşük olmasının ötesinde, personel üyeleri arasında çok az cinsiyet bilinci vardır. Buna ilişkin katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda verilmiştir:

K-2: "Kurmaylar hep kadındır. Akıl ve tecrübe çok önemli bizde. Yaptığı işin doğası herkesin eşit olması gerekiyor. Artıları ve eksileri de eşit. Yaptığımız işin doğasında pozitif ayrımcılık yok. Operasyona kadın çalışan tercih edemiyorsunuz. Yağmurda, çamurda kadın değil ama satışta kadın tercih ediyoruz. Pozisyonlar cinsiyeti belirliyor. Sahada erkek ofiste kadın çalışır tarihsel olarak böyle".

K-8: "Hiçbir şekilde erkek baskısı altında net ve düz sağlam olmalı. Oyunu kurallarına göre oynamalı. Erkek gibi olması gerekirse erkek olmalı."

Kültürel Önyargılar, kadın havacılar için tüm personel yaşam döngüsünü en çok etkileyen engellerden biridir. Üst düzey kadın yöneticiler, yönetici olmayan kadınlardan daha çok erkeklere benzetilmiştir:

K-4: "Havacılıkta üst düzey (CEO) kadın yöneticiler genel olarak erkekleşmiş oluyorlar. Çok sertler, kadın hassasiyeti yok olmuş."

K-3: İş alımlarında bile kadın şoför ilanımız var. Ama kadınlar tarafından ilgi yok. Kadının çocuğu olduğu için gündüz çalışması lazım. Kaç kişi çalıştırabilirsiniz. Vardiya erken."

Seligson (2019) teknolojik değişimin mevcut cinsiyet ayrımını şiddetlendireceği görüşünün aksine, katılımcılar %60 oranında teknolojinin cinsiyet eşitsizliğinin olduğu birimlerde teknolojinin kadınların kariyerlerine olumlu etki ettiğini düşünmektedir. K-2 ve K-4'ün ifadeleri bu algıyı destekler niteliktedir.

K-2: "Ağır bir ürün taşıyorsunuz. Ağır bir yük belli noktada insan gücü gerekiyor. Alaylılık zamanla üst tarafa itti. En çok havayolunun yolcu bölümünde kadın vardı, kadın kargoda azdı. Kadın o yüzden hizmet sektörüne yönlendi. Türkiye'de hava kargo alanında kadın sayısı oldukça artıyor. İş daha çok IT, iletişime ve satışa döndü. Kadın sayısı artıyor."

K-4: "Teknoloji kadınlar için bir avantaj; çünkü evinden eşyle ve çocuğuyla çalışabiliyor. Evden çalıştığım günler çocuğum problem olmuyor."

Aynı zamanda bulgular erkek egemen birimlerde kadın yöneticilerin kabullenilmesinin zaman aldığını göstermektedir:

K-3: "Liderlik, zaman yönetimi gibi eğitimler aldım. Altımdakilerin hepsi erkekti ve tecrübeliydi. Grup olarak oyunlara (bowling) gittik. Tişörtler bastırdım. Grup olarak şampiyon olduk. Ve beni sonrasında sevdiler ve Kabul ettiler."

K-10: "Uçak bakım kısmında erkeklerle sosyal ortamlarınız çok fazla çakışmıyor. Erkek erkeğe nargile içmeye gidemiyorsunuz. Siz bu ortamlara giremiyor ve yalnız kalıyorsunuz. Eksik kalıyorsunuz. İletişim eksikliği oluyor."

K-10: İnsanların, erkeklerin dünya bakışı çok etkiliyor. Türkiye'yi düşünürsek erkekler kendi aralarında daha rahat konuşacakları, hareket edecekleri kadın istemiyor. Erkekler birbirine karşı daha haşin, sert. Erkekler erkek yöneticiye itaat ediyor. Kadınlar bu sert otoriteyi kabul etmiyor. Kadınlar hissettiklerini şeffaf şekilde gösteriyor. Erkekler duygularını gizliyor. Bu da erkeklerin/müdürlerin erkeklerle daha rahat çalışmasını sağlıyor. Seviye olarak yönetim açısından yukarıdaysanız üslupta sertleşiyor. Bu da üst seviyelerde erkek yönetici sayısını artırıyor."

K-3:" İşletme bana 2. çocuğu düşünüyor musunuz? Ben size ona göre yatırım yapacağım dedi. 2. çocuk amacınız yoktu. O yüzden yükselebildim kariyerimin başında." Aynı zamanda bazı katılımcıların sözlerinden kadın olmanın ve çocuğun olma olasılığının dünyanın birçok ülkesinde havacılık sektöründe olumsuz karşılandığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, hamilelik ve çocuğun havacılık işletmelerinde kadının kariyer basamağında engel taşıdığını göstermektedir. Benzer şekilde Mouton ve Morrison (2022), kadınları hamile kalmaktan caydıran "yazılı olmayan" kariyer kültürü kuralları olabileceğini çalışmasında ortaya koymuştur.

K-3: "Başta çocuğum olduğunda çok zorlandım. Kayınvalidem geldi baktı. Akrabalarım baktı. O aslında o anki duruma ve eşe bağlı. Maaşı yetseydi bırakırdım. Ataerkil genimizde var. Kültür, örf ve âdet genimizde var. Her şeyi kadın anne yapıyor. Çoğu görev bendeydi". Kadın yöneticilerin kariyerlerine devam edebilmesinde iş kanunu ya da işletme politikasından daha çok eş annelerinin ve eşlerin etken olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda Türk aile geleneksel yapısının kadınların Türkiye'de kariyerlerine devam edebilmesinde olumlu etkisi vardır sonucuna ulaşılabilir.

Kadın havacılık yöneticilerinin özellikle evli ve çocuklu olanları genellikle anne ve iş dengesi kurmada zorlandıklarını ve daha çok sorumluluk almak zorunda kaldıkları için iş yüklerinin fazla olduğunu ifade etmişlerdir:

K-4: "Benim çalışan elemanlarımın çoğu kadın olduğu için okul tatillerinde kadınlara izin veriyoruz erkekte izin alarak. Erkek yönetici olsa bir annenin karşılaştığı problemleri bilmiyor, farkında değil. Sormaz bile." Bu anlamda kadın yöneticilerin diğer kadınlara daha anlayışlı davranması, karar alma pozisyonlarında cinsiyet eşitliğine dayalı politikaların oluşturulmasında önemli olacağı yargısına varılabilir.

K-4: "Kadınlar çok başarılı ama yönetici seçilemiyorlar malum sebeplerden. Ya da istemiyorlar. Türkiye'de bir şeyleri başarıp, ispatlayıp yönetici olabiliyorsunuz. Ben 20 yıl beklemek zorunda kaldım tecrübelenebilmek için." Bu anlamda yöneticilerin genel olarak meslekte uzun yıllar kıdemli olmalarına rağmen 5 yıl ve daha az süredir yönetici olmaları katılımcının sözlerini doğrular niteliktedir.

Kadınlar uzun yıllar teknik alanlarda yeterince işe alınmamış, eğitilmemiş ve yönetici olarak yetiştirilmemiştir. Havacılık sektörüne kadınlardan çok erkeklerin hâkim olmasında havacılıkla ilgili işlere girmek isteyen kadınların isteksiz olmasında, fiziksel, bilişsel ve psikolojik yeteneklerde eğitim yetersizliğinin ve mesleki klişelerle ilgili zorluklara maruz kalmalarının etkisinin büyük olduğu algısı mevcuttur:

K-5: "Kadınları çalışan ve yöneticiler anlamında arttırmaya çalışıyoruz. Ama bunun için yetişmiş işgücü lazım. IT alanında genel olarak düşük. Bu konuda tecrübeli kadın yok. İK tarafında kadın çalışanlar daha fazla erkektir."

Aynı zamanda araştırmaya katılan kadın yöneticilerin görüşlerine bakıldığında; kadın havacılık yöneticilerinin kendilerinden kaynaklanan sorunların genellikle kuralcı olma, deneyimsizlik ve mükemmeliyetçilik şeklinde belirtilmiştir. Ancak bunu empati kurup, profesyonel davranarak ve yetkinliklerini arttırarak aştıklarını ifade etmişlerdir:

K-5: "Kadınların bu anlamda Allah vergisi ılımlı. Pratik çözümler bulabiliyor ve sosyal tarafları güçlü. Daha ılımlı, yumuşatıcı, pratik ve yaratıcı ekipler kurulabiliyor kadının olduğu yerde".

Sürdürülebilir havacılık için kadının sektörde temsili için daha çok desteklenmesi gerekmektedir. Civelek ve Yavuzylmaz (2019) ve McCarthy, Budd ve Ison'ın (2015) bulgularına paralel olarak bu araştırmanın sonuçları göstermiştir ki, havacılıkta yöneticiler genellikle erkektir. Kadınların daha fazla katılımının önündeki çocuk bakımı engeli %80 oranında katılımcıların algısında belirleyici olmuştur. İlgisizlik gibi görünen şey, daha çok, havacılığın kadınlar için uygun bir kariyer olarak bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Ardından, havacılıkla uğraşanlar için klişe kültür ve zayıf iş-yaşam dengesi gibi diğer engeller kadınların havacılıkta kariyer yapma kararlarını etkiler (Mouton ve Morrison, 2022):

K-7: "Bazı durumlarda sosyal hayattaki rolü ve iş yaşamındaki yoğunluk kadını daha dezavantajlı yapıyor. Aile hayatındaki rolüyle beraber hem işte hem de aile içinde sorumlulukları üstlenmekte. Erkeklerin iş hayatındaki yoğunluk aileye o kadar yansımıyor. Zaman zaman bende de sıkıntılar yaşattı. Çalışma sürelerin uzaması, kriz dönemleri benim sosyal hayatımı erteletmek zorunda bıraktı."

K-5: "Havacılıkta genel olarak üst yönetimdeki kadın sayısı diğer sektörlerde çok az. Kadının maaşının erkekten daha az olması gerektiğini düşünen şirketlerde var. Bunların tortuları çok eski. Bunlar birden olmuyor. Yetiştirilmiş insan gücü de gerekiyor. Arayalım kadın yok, daha çok erkek var. Derinden gelen etkiler."

K-10: "Tercih etmiyor bayanlar. İş başvurularında erkeklere göre çok daha az. Hem iş teknik hem vardiya. Evlilik ve çocuk yapacaksınız bu iş tercih edilmiyor. Erkekleri değiştirerek, onların bakış açılarını değiştirerek kadınlar çekilebilir."

Katılımcıların %90'ı evli ve çocuk sahibidir. Çocuk sahibi olanlar, kariyerlerinde ilerlemenin ancak eşlerinin veya ailelerinin destek olması nedeniyle mümkün olduğunu belirttiler. Annelikteki daha yüksek aile sorumlulukları daha fazla kadının havacılığa girişini sınırlamaktadır ki bu da literatürle örtüşmektedir. Görüşmeye katılanların %50'si mevcut havacılık sektöründeki işini uzun vadeli kariyerleri olarak sürdürmek için aile desteği aldığını, çünkü çocukları küçükken aile hayatları ile kariyer hayatları arasında denge kurabilmeleri gerektiğini söylediler:

K-5: "Kadınlara biraz daha sosyallik, dışa dönüklük, anaçlık daha fazla ama liderlik özellikleri daha az önyargısı var. Biz bu önyargıyı kırmak için erkeklerden daha fazla çalışıyoruz. Ben gece gündüz çalışıyorum. Çocuğum olduğu için bu imajdan kaçınmaya çalışıyorum."

K-6 "Rol modellerin daha fazla göz önünde olması. Röportajlarda organizasyonlarda daha fazla kadın yöneticilerin öyküleri anlatılmalı".

K-7: "Bir kadın havacılık sektöründe çok fazla istikrar sağlayamıyor. Aile hayatı ve iş sorumlulukları dengelenmiyor. K/M erkek olanlar farklı kültürler görme ve daha fazla gelir anlamında istikrar gösteriyorlar. Kadının sosyal rolü havacılık sektöründe kalıcılığı engelliyor."

Çocuk sahibi olmak yöneticileri iş hayatında olumsuz etkilerken, çocuğu olmayan yönetici için daha fazla çalışmak ve çaba göstermek bir sorun olarak algılanmamaktadır:

K-9: "Benim çocuğum yok, çocuğu olanlar biraz daha geriye çekilmek zorunda kalıyor. Kadınlar iş hayatına katıldığından beri kadınlara ancak bu kadar denge kurulabilmiş. Daha iyi bir çözüm bulunabilirdi. Hak eden ve çalışan sonunda ödülü alıyor. Çalışkanlık, bilgi birikimi, kararlılık ve motivasyon izleniyor ve seçim kararına etkili oluyor er ya da geç."

Cinsiyet eşitsizliğiyle baş etme stratejilerine ilişkin görüşlere bakıldığında kullanılan stratejilerin devletin politika geliştirmemesi ve işletmelerin yazılı cinsiyet eşitliği politikası eksikliği kodlarında toplandığı görülmüştür. Bu, havacılık sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğinin uygulanması için politika ve düzenlemelerin getirilmesi gerektiğini belirten literatürle örtüşmektedir.

K-9: "Havacılık erkek dünyası. Biraz bakış açısı böyle. En son sözü söyleyen kişi nadiren kadındır. Yoksa orta düzey kadın yönetici sayısı iyi. Dünyanın kadına bakış açısıyla alakalı. Pek çok sektör böyle.

Kadın üst düzey yönetici sayısı azdır. Kadına iş dünyası böyle bakıyor. En son sözü söyleme erkeklere bırakılıyor.”

Aynı zamanda katılımcılar hareketlilik fikri, belirsizlik ve uzun ve sosyal olmayan çalışma saatlerini de zaman zaman dile getirmişlerdir.

## Sonuç ve öneriler

Havacılığın sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna katkısı, büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Sosyal boyutta daha da az dikkat çeken konu ise, sürdürülebilirliği sağlamanın anahtarı olan cinsiyet eşitliği olmuştur. Havacılıkta sürdürülebilirlik kapsamında cinsiyet eşitliğine odaklanan son derece sınırlı araştırma vardır. Bu çalışmada ticari havacılıkta çalışan kadınlara yönelik ayrımcılığın ve ön yargının hala mevcut olduğu ortaya çıkmış ve bu da literatürde var olanı doğrulamıştır. Bunun nedeni psikolojik, örgütsel, kültürel, sosyolojik ve fiziksel faktörlere kadar uzanabilir, bu nedenle özellikle havacılıkta belirli mesleklerin kültürel olarak kadınlara yasak olduğu tarihselliğe, kadın rol modellerine, eğitime ve ataerkilliğe atfedilebilir (Andreis, 2023).

Bu çalışmanın ortaya koyduğu üzere havacılık sektöründe çalışan yönetici kadınların çoğunluğu (%80), havacılık sektöründeki işlerde kadın temsilini daha fazla görmek istemektedir. Dolayısıyla, daha fazla kadının havacılık sektöründeki işlerde yer alabilmesi, tutulabilmesi ve tecrübe sahibi olup yönetici olabilmesi için kadınların esnek olmayan çalışma saatlerine ilişkin zorlukların ele alınması zorunludur.

Yine bu çalışmanın sonuçları göstermiştir ki havacılık sektörü cinsiyet eşitliğini yavaşlatan geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine hala takılıp kalmış durumdadır. Kadın mesleğine dair kültürel önyargılar kadınların daha çok çalışmasına neden olmakta ve esnek olmayan çalışma uygulamaları annelik-iş sorumluluğu çatışmasını arttırmaktadır. Dolayısıyla kültürel önyargılar ve iş-yaşam dengesi kadınların bu tür mesleklere erişimini ve yükselmesini kısıtlayan iki ana engel olarak bulundu.

Cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlendirilmesi olmadan ilerleme ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması mümkün değildir; çünkü insanlığın yarısı hak ve fırsatlardan mahrum bırakılacaktır. Havacılık sektöründe toplumsal cinsiyetin yaygınlaştırılması için eğitime erişim ve eşit istihdam fırsatlarını iyileştirilmelidir. Kadın dostu işe alım, elde tutma ve kariyer geliştirme ve terfi politikaları Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin "ekonomik ve sosyal" sütunlarını iyileştirerek sektörün uzun vadeli yararına olacaktır. Havacılıkta sürdürülebilir gelecek için cinsiyet eşitliğindeki engellerin etkileşimi ve sıralaması için bu çalışmanın önerileri akademisyenlere, uygulayıcılara ve politika yapıcılara erkek egemen sektörde düşük yönetici kadın oranının nedenlerinin daha gerçekçi bir temsilini sağlayabilir. Şirketlerin sektöre daha fazla kadın çeken işe alım stratejileri ve çalışma koşulları geliştirmelerine ve daha kapsayıcı iletişim ve liderlik tarzları geliştiren eğitimler uygulamalarına yardımcı olabilir. Araştırma ayrıca toplumsal cinsiyet eşitliğine zarar veren tutum ve önyargıların ortadan kaldırılmasına da katkıda bulunabilir. Uygulamaya yönelik önerileri özetlemek gerekirse:

- Karar alma pozisyonlarında kadınların ve erkeklerin birlikte çalışmaları teşvik edilmeli.
- Sosyo-kültürel bağlamda, havacılık sektöründe yönetici kadınlara daha fazla görünürlük kazandırmak gerekmektedir. Çünkü daha fazla kadın rol modelinin sağlanması, toplumun sektöre erkek egemen bakış açısını değiştirecektir.
- Kadın yöneticiler arasında cinsiyet eşitliği farkındalığı oluşturmak onların eşitlikçi politika izleme konusunda destekleyebilir.
- Devlet politikaları havacılıkta kadınların güçlendirilmesinin izlenmesinde hayati bir rol oynayabilir. Cinsiyet eşitliğini ve kadınların havacılık yoluyla güçlendirilmesini teşvik etmeye yönelik programlar ve projeler geliştirmek için uluslararası kuruluşlarla iş birliği teşvik edilmelidir.
- Örgütlerin hamilelik/anneliğe ilişkin olumsuz algılarla mücadele edebilecek prosedürler ve politikalar üretmesi gerekmektedir.
- Örgütlerin daha esnek çalışma düzenlemeleri yapması ve aile planlaması destek kaynaklarını artırılması gerekmektedir.

Katılımcıların soruları sadece kendileri olarak değil kurumları adına da cevapladıklarını düşünmeleri, dolayısıyla kurumsal sorumluluk içgüdüleri ile objektif verileri aktaramamış olabilmeleri çalışmanın sınırlılıkları arasındadır. Çalışmanın kapsamı yönetim düzeyindeki çalışanlarla sınırlı olduğundan, kadınların zorluklarını ve beklentilerini analiz etmek için belirlenen değişkenler, tüm kadın çalışanların sorun ve beklentilerini ele almak için yeterince kapsamlı olmayabilir, ancak orta ve üst yönetim için sonuçlar genelleştirilebilir. Diğer yandan Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan kurumların yönetim kadroları genellikle İstanbul ilinde yerleşik olduğundan araştırmaya katılan

yöneticiler de İstanbul'da ikamet etmektedirler. İstanbul'un büyük bir metropol olması ve kendine has bazı farklı özellikleri sebebiyle Türkiye'nin diğer illerine göre farklı sonuçlara varılmış olabilir. Gelecek çalışmalar farklı illerde ikamet eden yöneticilere odaklanıp bulguları karşılaştırmalı bir şekilde yorumlayabilir. Ayrıca gelecek çalışmalar havacılık şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk ve/veya sürdürülebilirlik raporları, faaliyet raporları ya da entegre-faaliyet raporları içerisinde kamuoyu ile paylaştıkları ve toplumsal cinsiyet eşitliğine katkıda bulunmayı hedefleyen etkinlikleri inceleyebilir.

#### **Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:**

Dış bağımsız

*Externally peer-reviewed*

#### **Çıkar Çatışması / Conflict of interests:**

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

*The author has no conflict of interest to declare.*

#### **Finansal Destek / Grant Support:**

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

*The author declared that this study has received no financial support.*

#### **Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:**

Bu çalışma için etik kurul onayı, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı 08/06/2023 tarihli 2023-06-124 sayılı karar ile alınmıştır.

*Ethics committee approval was received for this study from Istanbul Gelisim University Ethics Committee on 08/06/2023 and 2023-06-124 document number.*

#### **Kaynakça**

- Akca, M. (2019). II. International conference on empirical economics and social science (ICEESS' 19). Bandırma - Türkiye.
- Akdoğan, I. (2019). Üst düzey karar almada kadın katılımı. TESEV Yayınları, İstanbul.
- Akgül, S. Ö. (2020). Turizmde toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlendirilmesi ile mutluluk endeksi arasındaki ilişki. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 9(2), 160-178.
- Ali, A. M., Çetinkaya, M., Bozkurt, O. & Ayşe, Ö. (2015). İşletmelerde cinsiyet ayrımcılığı ve kadın çalışanların sorunları. *MAKU IIBF Dergisi*, 2(3), 67-72.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations*. 2nd ed. London: SAGE Publications.
- Andreis, F. (2023). Increasing the participation of women in aviation. Analysis and strategies in a male-dominated industry. In: Paoloni, P., Lombardi, R. (eds) *When the Crisis Becomes an Opportunity*. SIDREA Series in Accounting and Business Administration. Springer, Cham.
- Assefa, D. (2019). Assessing practices of gender equality and women's leadership in public enterprises in ethiopia: the case of ethiopian airlines in addis ababa. Unpublished Master Thesis, the Degree of Masters in Public Management and Policy, Addis Ababa.
- Bal, H. T. (2017). Yönetmeliklerin belirlenmesine yönelik türkiye'deki özel havalimanı terminal işletme yöneticileri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Barreiro-Gen, M., Lozano, R., Temel, M. & Carpenter, A. (2021). Gender equality for sustainability in ports: Developing a framework. *Marine Policy* 131, 1-7.

- Casebolt, M. K. (2023). Gender diversity in aviation: what is it like to be in the female minority?. *Journal of Aviation/ Aerospace Education & Research*, 32(1).
- Civelek, E. & Yavuzylmaz, Ö. (2019). Havacılık sektöründe kadın işgücünün analizi: pilotaj bölümleri ve uçuş okulları örneği. 4. Uluslararası Havacılık İşletmeciliği Konferansı, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Durbin, S., Lopes, A., & Warren, S. (2020). Challenging male dominance through the substantive representation of women: The case of an online women's mentoring platform. *New Technology, Work, and Employment*, 35(2), 215-231.
- Ferguson, J. (2021). *Gender and aviation*. John Wiley & Sons.
- Ferla, M. ve Graham, A. (2019). Women slowly taking off: An investigation into female underrepresentation in commercial aviation. *Research in Transportation Business & Management* 31.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. (2006). *How to design and evaluate research in education*. New York: Mac Graw Hill.
- Gurkan, H. & Gungor, H. (2016). Pilotluk Mesleğinde Hegemonik Erkekliğin İnşası ve Krizi Üzerine İnceleme: Top Gun ve Flight Filmleri. *İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 5(9), 103-13.
- Güngör, H. (2021). Havayolu yöneticilerinin entelektüel yeterliliklerinin rekabetçi örgüt kültürü geliştirilmesine etkilerinin araştırılması. *International Conference Identity Crisis: World at a Cross Road*.
- Günay, S. (2022). Toplumsal cinsiyete duyarlı bütçeleme uygulamasının kadın istihdamını iyileştirme üzerindeki etkisi ve Edirne belediyesi örneği. Unpublished Master Thesis, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güneş, M. F. (2018). Havayolu şirketlerinde yan gelir: havayolu yöneticilerinin ve yolcu tercihlerinin karşılaştırılması. Unpublished Master Thesis, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, M. B. (2019). Cinsiyet eşitsizliği ve kalkınma: teorik bir inceleme. Unpublished Master Thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Harris, M. J. (2000). Basic principles of sustainable development. *Global Development and Environment Institute* (00-04), 1-25.
- Hoffman, S. & Everett, S. L. (2005). *Women and the economy: family, work and pay*. Pearson Addison Wesley.
- International Air Transport Association (IATA). (2019). 25by2025 - Advancing gender balance by 2025.
- Karaoğlu, Z. (2020). Okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar. Unpublished Master Thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Knemeyer, A. M., Murphy, P. R. & Poist, R. F. (1999). Opportunities for women in logistics: An Analysis of Student Perspectives. *Transportation Journal*, 39(1), 34-41.
- Kuyucak, F. (2009). Türk havacılığında kadın. *Uluslararası Multidisipliner Kadın Kongresi*. İzmir.
- Lutte, R. K. (2019). *Women in aviation: A Workforce Report*. Aviation Institute Faculty Publications.
- Madsen, S. R. (2017). *Handbook of research on gender and leadership*. Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing.
- Marete, C., Zakharov, W. & Mendonca, F. A. C. (2022). A systematic literature review examining the gender gap in collegiate aviation and aerospace education. *Collegiate Aviation Review International*, 40(1), 168-186.
- Marintseva, K., Mahanecs, A., Pandey, M., & Wilson, N. (2022). Factors influencing low female representation in pilot training recruitment. *Transport Policy*, 115, 141-151.
- Mccarthy, F., Budd, L. & Ison, S. (2015). Gender on the flightdeck: experiences of women. *Journal of Air Transport Management*, 47, 32 - 38.
- Mouton, A. N. & Morrison, B. J. (2022). Literature review of barriers impacting female Underrepresentation in Commercial and Military Aviation, Technical Report.



- Sachdeva, L. Bharti, K. & Badhotiya, G. K. (2022). Modeling of career entry barriers for women in male dominated occupations: A case of Indian railways. *Research in Transportation Business & Management*.
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179-183.
- Seligson, D. (2019). *Women and aviation: Quality jobs, attraction and retention*. Geneva: international labour organization, Sectoral Policies Department.
- Seren, Ö. (2021). *Sürdürülebilirlik kapsamında cinsiyet eşitliği*, Published Master Thesis. Akdeniz University Institute of Social Sciences, Ankara.
- Singh, P., Saharan, T. & Bhat, M. Y. (2022). Does workplace issues influence women career progression? a case of Indian airline industry. *Research in Transportation Business & Management*, 43, 1-8.
- Stockford, M. A. (2004). *The bellwomen: The story of the landmark AT&T sex discrimination case*. Rutgers University Press.
- Şimşek, S. (2019). *Yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zeka ilişkisinin incelenmesi üzerine sivil havacılık sektöründe bir araştırma*. Unpublished Master Thesis, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- UN, Department of Economic and Social Affairs (2015), *The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/goals>.
- Wensveen, J. G., (2018), *Air transportation – a management perspective*. 7th ed., Routledge, New York.
- Women in Aviation International. (2021). *Current statistics of women in aviation careers in U.S*. <https://www.wai.org/industry-stats>
- World Economic Forum (2022). *Global gender gap report*. World Economic Forum, Cologny/Geneva.
- Yenihan, B., Balcı, B. & Vardar, Ç. (2018). Cinsiyet farklılığının kadın çalışanların kariyer planlarına ve kariyer hedeflerine etkileri: havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurları üzerine nitel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 176-192.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.