

Cam Tavan ve Cam Uçurum Fenomenleri Işığında “Cam Gökyüzü”: Kadın Pilotların Temsil Gücü

*“Glass Sky” in Light of Glass Ceiling and Glass Cliff Phenomena:
Representation Power of Women Pilots*

Selvi VURAL

Dr. Öğr. Üyesi,

Gümüşhane Üniversitesi,

Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

Havacılık Yönetimi Bölümü,

gocmensevli@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3245-8599>

Makale Başvuru Tarihi Received: 08.03.2025

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 12.05.2025

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi

ÖZET

Bu araştırma, havacılık sektörü üzerinden kadınların iş dünyasında karşılaştıkları yapısal engelleri anlamaya yönelik teorik ve uygulamalı çözümler geliştirmeye katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda öncelikle cam tavan fenomeni ele alınmakta ve bu durumun kadınların kariyerlerinde belirli bir seviyenin ötesine geçmesini engelleyen görünmez bariyerleri ifade ettiği vurgulanmaktadır. Bu kavram, kadınların üst düzey pozisyonlara erişimindeki eşitsizlikleri ve bu eşitsizliklerin yasal düzenlemelere rağmen sürdüğünü göstermektedir. Özellikle "yapışkan zemin" gibi cam tavanla ilişkili kavramlar, düşük statülü işlerde çalışan kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları zorluklara dikkat çekmektedir. Kadınların liderlik pozisyonlarında orantısız şekilde riskli ve güvencesiz roller üstlenmesi ise cam uçurum fenomeni kapsamında tartışılmaktadır. Bu durum, kadınların kriz dönemlerinde liderlik rollerine atanma eğilimlerinin artmasıyla ilişkilendirilmekte ve bu pozisyonların kadınlar üzerinde daha yüksek baskı ve sorumluluk yarattığı belirtilmektedir. Cam uçurumun sadece kadınlarla sınırlı olmadığı, azınlık gruplarını da etkilediği ve bağlama göre farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Son olarak cam gökyüzü kavramı üzerinde durulmakta, kadınların havacılık sektörü gibi belirli mesleklerde karşılaştıkları eşitsizlikler vurgulanmaktadır. Kadın kaptan pilotların düşük temsil oranı, toplumsal önyargılar ve kültürel faktörlerle açıklanmaktadır. Buna bağlı olarak, yazında kadınların söz konusu pozisyonlardaki temsil gücünün yetersizliğine dikkat çeken araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu durum, açık bir biçimde daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırma, cam gökyüzü gibi yeni bir kavram ışığında kadınların havacılık alanındaki iş gücünde görünürlüğünün artırılması gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu alanda farkındalığın artırılmasının hem teorik hem de pratik anlamda önemli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Cam Uçurum, Cam Gökyüzü

ABSTRACT

This research aims to contribute to developing theoretical and applied solutions to understand the structural barriers that women face in the business world through the aviation sector. In this context, the glass ceiling phenomenon is first discussed, and it is emphasized that it refers to invisible barriers that prevent women from advancing beyond a certain level in their careers. This concept shows the inequalities in women's access to senior positions and that these inequalities continue despite legal regulations. In particular, concepts related to the glass ceiling, such as the "sticky floor", draw attention to the difficulties that women working in low-

status jobs face in their careers. The fact that women disproportionately assume risky and insecure roles in leadership positions is discussed within the scope of the glass cliff phenomenon. This situation is associated with the increasing tendency of women to be assigned to leadership roles during times of crisis, and it is stated that these positions create higher pressure and responsibility on women. It is stated that the glass cliff is not limited to women, but also affects minority groups and varies according to the context. Finally, the concept of the glass sky is emphasized, and the inequalities that women face in certain professions such as the aviation sector are emphasized. In particular, the low representation rate of female captain pilots is explained by social prejudices and cultural factors. Accordingly, the number of studies in the literature that draw attention to the inadequacy of women's representation in these positions is quite low. This situation clearly reveals that more research is needed. In this context, the current study draws attention to the need to increase the visibility of women in the aviation workforce in the light of a new concept such as the glass sky. It is considered that raising awareness in this area is important both theoretically and practically.

Keywords: *Glass Ceiling, Glass Cliff, Glass Sky*

1. GİRİŞ

Kadınların iş gücüne katılımı tarih boyunca var olsa da günümüzde bu katılımın önemli ölçüde arttığı açıktır. Ancak, kadınlar hâlâ erkek meslektaşlarına göre iş gücüne katılımında daha düşük seviyededir ve özellikle üst düzey pozisyonlarda yeterince temsil edilmemektedir (Gao, Wang ve Liu, 2024). Öte yandan, esasında kadınların sosyal, politik ve istihdam alanlarına katılımında büyük kazanımlar elde edilmesine rağmen kadınların güç ve etki pozisyonlarındaki temsili hâlâ istenilen düzeyde değildir (Taparia ve Lenka, 2022). Bu bağlamda, son yıllarda çok sayıda yasal düzenleme ve politik iyileştirme yapıldığı görülmekte ancak günümüzde halen kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerinin önünde ciddi engeller bulunmaya devam etmektedir (Schaap ve Shockley, 2020). Bu durum, tam anlamıyla "cam tavan" olarak adlandırılan görünmez ancak güçlü bir bariyere işaret etmektedir (Gao vd., 2024).

Cam tavan, esasında kadınların iş yaşamında ve diğer ilgili alanlarda yükselmesini engelleyen çok boyutlu bir olguyu tanımlamaktadır. Bu bağlamda, araştırmalar cinsiyet eşitsizliğinin iş memnuniyeti, iş-yaşam dengesi ve örgütsel sosyalizasyon gibi alanlarda kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır (Lai ve Lee, 2023). Ayrıca, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen kültürel uyum eksikliği, gayri resmi ağlara erişim kısıtlamaları ve yetersiz mentorluk gibi faktörler de kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, cinsiyet çeşitliliğinin ise yönetim ekiplerine rekabet avantajı sağlayabileceği ve kriz dönemlerinde bu etkinin daha belirgin olduğu belirtilmektedir (Singh, Saharan ve Singh, 2023).

Öte yandan, kadınların ilk etapta cam tavan olarak adlandırılan engellerle karşılaşp bu engelleri aşarak tabiri caizse cam tavanı kırarak üst düzey liderlik pozisyonlarına ulaşmayı başardığı görölmektedir. Bugün pek çok araştırma bu başarıyı elde eden kadınların sayısında belirgin bir artış olduğunu göstermektedir (Germann, 2024). Ancak, bu noktada bir şeye dikkat çekmek gerekmektedir. Kadınların karşılaştığı yeni bir zorluk daha ortaya çıkmakta ve bu durum cam uçurum şeklinde tanımlanmaktadır. Cam uçurum, kadınların özellikle riskli ve güvencesiz liderlik pozisyonlarında orantısız bir şekilde temsil edilmesi olgusunu ifade etmektedir (Ryan vd., 2016). Bu durum, kadınların liderlik rollerine atanırken, genellikle başarısızlık ihtimalinin daha yüksek olduğu kriz ortamlarında bu rollere getirilme eğiliminde olduklarına dikkat çekmektedir. Böylelikle, kadınlar liderlik pozisyonlarına ulaşsalar dahi bu durum, kadınlar için daha yüksek bir baskı ve sorumluluk anlamına gelmekte, kariyerlerinde uzun vadeli etkiler yaratabilmektedir (Ryan ve Haslam, 2006).

Cam tavan, temelde kadınların yönetsel pozisyonlardaki temsil gücünün yetersizliğine işaret ederken (Gao vd., 2024), cam uçurum birtakım engelleri aşarak güçlü ve etkili pozisyonlara getirilen kadınların bilinçli bir şekilde başarısızlık ihtimalinin büyük ölçüde yüksek olduğu kriz ortamlarında bu rollere getirilme eğilimine açıklık getirmektedir (Ryan ve Haslam, 2006). Bu bilgilerden yola çıkarak, genel tanımlamaların ötesinde ilgili alana veya mesleğe özgü yepyeni bir yaklaşımın gündeme geldiği ve metaforik bir anlatımla cam gökyüzü olgusunun konuya ilişkin bakış açısını zenginleştireceği düşünülmektedir. Cam gökyüzü, havacılık sektörünün ve hava taşımacılığının ana aktörlerinden olan kadın kaptan pilotların sayısının erkeklere kıyasla çok düşük olmasına, cinsiyet eşitsizliğinin belirginliğine, mesleki anlamda bu pozisyonun kadınlarca yeterince temsil edilememesine yönelik bir tanımlamadır. Cam gökyüzü olgusuna temel teşkil eden nedenler arasında önyargı ve ayrımcılık yer alırken, açıklamalar büyük ölçüde kültürel faktörlere dayandırılmaktadır (Gorlin ve Bridges, 2021).

Bu çalışmanın amacı, cam gökyüzü kavramı çatısı altında havacılık sektörünün önemli aktörleri olan kadınların iş dünyasında karşılaştıkları yapısal engelleri anlamaya ve çözmeye yardımcı olmaktır. Kadınlar, toplum yaşamının ve iş gücünün önemli bir parçasıdır. Hangi sektörde, alanda, işletmede ya da işte olursa olsun varlık göstermesi ve pozisyonlarını temsil edebilmesi gerekmektedir. Yanı sıra mesleki anlamda ayrımcılığın, mesleğe yönelik algının,

kültürel normların, kalıp yargıların kadının iş dünyasındaki görünürlüğünü engellemesine müsaade edilmemelidir. Buna bağlı olarak, bu çalışmanın söz konusu duruma yönelik farkındalık yaratacağına, aynı zamanda sadece teorik anlamda değil pratikte uygulayıcılar açısından da ufuk açıcı olabileceğine inanılmaktadır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2. 1. Cam Tavan Fenomeni

Cam tavan, kadınların kariyerlerinde belirli bir seviyenin ötesine geçmesini engelleyen görünmez bariyerleri ifade eden kavramdır (Espinosa ve Ferreira, 2022). Bu metafor, ilk kez 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında akademik çevrelerde ilgi görmeye başlamış (Harlander, 1996), sonraki süreçte Catalyst (2021) öncülüğünde geçmişten bugüne yayınlanan çalışmalar ile geniş bir araştırma konusu haline gelmiştir. Catalyst (2021)'e göre 2020'de dünya genelinde kadınların %46,9'u işgücüne katılmış ve işgücündeki tüm katılımcıların %38,8'ini oluşturmuştur. Bunun en temel nedeni kadınların, çocuk bakımı ve ev işlerine daha fazla zaman ayırmasıdır. Annelerin istihdam edilme olasılığı, babalara ve çocuksuz kadınlara göre daha düşüktür. 2020'de çok sayıda işletme üzerine gerçekleştirilen araştırma bulguları, yönetim kademeleri yükseldikçe kadın temsili azaldığını ortaya koymaktadır. Çalışan kadınların %23'ü tepe, %29'u üst düzey yönetici, %37'si orta düzey, %42'si profesyonel yönetici ve %47'si destek personeli pozisyonundadır (Catalyst, 2021).

Bilhassa Eşit Ücret Yasası, Eşit İstihdam Fırsatı Yasası ve Adil Ücret Yasası gibi düzenlemeler, bu çerçevede kadınların iş yerinde ayrımcılığa uğramasını azaltmayı hedeflemektedir (Siniscalco, Damrell ve Nabity, 2013; Harvey, 2023). Ancak, kadınların karar alma mekanizmalarına ve otorite pozisyonlarına erişiminin hâlâ kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu durum, kadınların eğitim, nitelik ve liderlik becerileri açısından erkeklerle eşit olabilmelerine rağmen, kariyer ilerlemelerinde görünmez engellerle karşılaştığının açık bir göstergesidir (Ahmed, 2024).

Cam tavan kavramı, bir taraftan kadınların üst düzey pozisyonlara erişimindeki sınırlamaları ifade ederken, öteki taraftan aslında kadınların iş dünyasındaki varlıklarını anlamak açısından bize önemli bir çerçeve sunmaktadır (Espinosa ve Ferreira, 2022). Örneğin, büyük ve köklü hukuk firmalarında kadınlar giriş seviyesinde erkeklerle eşit şekilde temsil edilse dahi, ortaklık statüsüne yükselme oranları oldukça

düşük düzeyde tutulmaktadır (Gorman ve Kmec, 2009). Bu durum, yalnızca hukuk alanında değil, çeşitli sektörlerde ve meslek alanlarında da gözlemlenebilmektedir. Bununla birlikte, cam tavandan ziyade kadınların çalışma yaşamı içerisinde karşılaştıkları engelleri tanımlayıcı ve ilişkili farklı kavramların da varlığı dikkat çekmektedir (Arnow-Richman, 2023).

İş dünyasında “yapışkan zemin” olarak adlandırılan başka bir kavram, düşük statülü işlerde çalışan kadınların daha prestijli pozisyonlara geçişte karşılaştıkları engelleri açıklamaktadır (Srivastava ve Nalawade, 2023). Yapışkan zemin etkisi, yalnızca belirli sektörlerde veya alanlarda değil, geniş bir iş yelpazesinde kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlandırmakta ve ekonomik eşitsizlikleri daha da derinleştirmektedir (Johnson, Long ve Faught, 2024). Hem cam tavan hem de yapışkan zemin kavramları birlikte değerlendirildiğinde, kadınların iş yaşamında karşılaştığı sistematik engellerin yatay ve dikey düzlemde varlığını sürdürdüğü düşünülmektedir (Dahlgvig, Kulick ve Greenhalgh, 2024).

Bu yapısal engeller, özellikle siyahi kadınlar üzerinde daha yoğun bir şekilde kendini göstermektedir. Örneğin; yapılan bir çalışmada siyahi kadınların yönetim pozisyonlarına yükselme, gelir elde etme ve otorite kazanmada beyaz kadınlara göre daha dezavantajlı durumda olduklarını ortaya koymaktadır (Bloch, Taylor, Church ve Buck, 2021). Buna bağlı olarak, genellikle ırk ve cinsiyetin kesişimsel etkileri yüzeysel incelenmiş yeterince derinlemesine araştırmalar gerçekleştirilmemiştir. Bu bağlamda, bilhassa Latin ırkı ve diğer etnik gruplar gibi farklı toplulukların karşılaştığı özgün zorluklar büyük ölçüde göz ardı edilmektedir (Welch, Siegle ve Hardin, 2021). Bu durum, cinsiyet eşitsizliğinin sadece bireysel bir mesele değil, aynı zamanda daha geniş toplumsal eşitsizliklerin bir yansıması olduğunun açık bir kanıtıdır (Cohen, Dalton, Holder-Webb ve McMillan, 2020).

Cam tavanın sürekliliğini sağlayan faktörler arasında toplumsal önyargılar, rol modellerinin eksikliği ve bilinçli ya da bilinçsiz ayrımcı uygulamalar yer almaktadır (Aelenei, Assilaméhou-Kunz, Iacoviello ve Kulich, 2024). Özellikle kadınların annelikle ilişkilendirilen önyargılara maruz kalması, kariyerlerinde karşılaştıkları temel zorluklardan biridir. Aynı zamanda kadınların profesyonel mentorluk alma şansının daha düşük olduğu ve medeni durumlarının kariyer ilerlemeleri üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bilinmektedir. Evli kadınların işyerinde profesyonel ağlardan dışlanması, kariyer

fırsatlarına erişimlerini kısıtlamakta ve liderlik rollerine geçişlerini daha da zorlaştırmaktadır (Esposito,2021).

Küresel düzeyde yapılan araştırmalar, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında hâlâ yeterli ölçüde temsil edilmediğini göstermektedir (Aghababaei, 2024). Liderlik pozisyonlarına erişim zorlukları, bireysel çabalardan ziyade örgütsel ve toplumsal faktörlere dayanmaktadır (Dorsey, 2023). Bu durum, yalnızca bireysel kariyer başarılarını değil, aynı zamanda örgütlerin etkinliğini ve toplumsal kalkınmayı da olumsuz yönde etkilemektedir. Nihayetinde, gelir ve fırsat eşitsizlikleri, kadınların ekonomik bağımsızlığını sınırlamakta ve toplumsal eşitlik hedeflerinden uzaklaşılmasına yol açmaktadır (Aelenei vd., 2020).

Sonuç olarak, cam tavan araştırmaları, kadınların kariyer gelişimindeki engelleri daha iyi anlamak ve bu sorunlara çözüm üretmek açısından büyük önem taşımaktadır (Robinson vd., 2024). Bu araştırmalar, cinsiyet eşitsizliğine dair farkındalığı artırmış, ancak çözüm için daha kapsamlı ve kesişimsel bir perspektifin gerekliliğini ortaya koymuştur (Eseryel vd., 2024). Cam tavan ve yapışkan zemin etkilerinin azaltılması, yalnızca kadınların bireysel kariyerlerini değil, örgütsel başarıyı ve toplumsal refahı da olumlu yönde etkileyecektir (Srivastava ve Nalawade, 2023). Kadınların iş dünyasında tam anlamıyla eşit düzeyde temsil edilmesi, daha adil ve sürdürülebilir bir geleceğin temel taşlarından biri olarak görülmektedir (Dahlvig vd., 2024).

2.2. Cam Uçurum Fenomeni: Cam Tavanı Kırma Yeterli Mi?

Kadınların toplumsal hayata katılımı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır (Robinson vd., 2024). Kadınlar, daha önce nadiren yer aldıkları ücretli iş gücüne artık daha fazla ölçüde katılım sağlamak ve orta düzey yönetici pozisyonlarında önemli bir temsil gücüne sahip oldukları anlaşılmaktadır (Poma ve Pistoresi, 2024). Kadınlar, erkeklerle eşit ya da genellikle eskiye nazaran daha iyi düzeyde ilgili süreçlere dahil olmaktadır. Ancak, kadınların hala güç, etki ve liderlik zirvesinde temsil oranının yeterli düzeyde olmadığı açıktır (Cao, Tahir, Rizvi ve Khan, 2024). 2020’de yapılan araştırma bulgularına göre kadınlar, ulusal parlamentolarda %22, küçük ve orta ölçekli işletmelerin CEO’larında %18, ve Fortune 500 şirketlerinin yönetim kurullarında %16,9 oranında temsil edilmektedir (Tipurić, Lovrinčević ve Lovrinčević- Šelamov, 2015). Buna rağmen, 20. yüzyılın sonlarına doğru toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiş olsa da kadınların üst düzey örgütsel ve yönetsel pozisyonlardaki temsilinin son yıllarda genellikle durağan seyrettiği ya

da zaman zaman gerilediği görülmektedir (Morgenroth, Kirby, Ryan ve Sudkämper, 2020).

Kadınların liderlik pozisyonlarında yaşadığı temsiliyet sorunu ancak liderlik rollerinin farklı türlerde dağılımını incelenerek anlaşılmaktadır (Calahan, 2023). Kadınların cam tavanı aşarak elde ettikleri pozisyonlar, erkeklerle karşılaştırıldığında genellikle dağılım farklılıkları içermektedir. Bununla birlikte, araştırma sonuçları kadın liderlerin etkinliğine yönelik olumlu algılarda artış yaşandığını gösterse de (Eseryel vd., 2024), kadınların erkeklere kıyasla daha az yetkili pozisyonlarda yer aldığını, daha az terfi fırsatına sahip olduğunu, mesleki rollerinde ödüllendirilmenin çok daha düşük düzeyde olduğunu, ağlar ve destek sistemlerinden daha az ölçüde yararlandıklarını ortaya koymaktadır (Cook, Glass ve Ingersoll, 2024). Ayrıca, araştırmaların çoğunda kadınların kariyerlerinde daha fazla engelle karşılaştıkları ve erkek meslektaşlarına göre daha düşük ücret aldıkları üzerinde durulmaktadır (Grangeiro, Silva ve Esnard, 2022; Calahan, 2023).

Kadınların ve erkeklerin liderlik pozisyonlarındaki deneyimlerine yönelik farklılığı anlamak adına cam uçurum kavramı önemli bir içgörü sunmaktadır (Ryan ve Haslam, 2006). Cam uçurum metaforu, kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları riskleri ve bu koşullarda kademlerinin güvencesizliğini ele alarak, kadınların iş yaşamında daha fazla olumsuz sonuçla karşılaşabileceğini işaret etmektedir (Morgenroth vd., 2020). Bu metafor, kriz dönemlerinde kadın liderlerin üstlendikleri pozisyonların genellikle daha riskli ve belirsiz olduğunu, dolayısıyla bu durumların yaratabileceği olumsuz etkileri ifade etmektedir (Kulich, Gartzia, Komarraju ve Aelenei, 2021).

Krizler, belirsizlik yaratmakla birlikte aslında risk almayı da teşvik etmektedir (Tapas ve Pillai, 2022), bu durum aslında kadınların daha önce erişemedikleri liderlik pozisyonlarını ve fırsatlarını elde etmelerine olanak sunabilmektedir (Norris, Casa de Calvo ve Mather, 2020). Öte yandan, kadınların bu tür kriz durumlarıyla başa çıkabilme noktasında sakinlik, esneklik, duygusal zekâ kullanımı, yüksek öngörü vb. gibi özel beceri ve özelliklere sahip oldukları öne sürülmektedir (Ece, 2021). Kriz zamanlarında örgütler, liderler, yöneticiler ve ekipler yoğun bir denetim ya da baskı altına girebilmekte, bu nedenle kadın liderlerin cam uçurum pozisyonlarında karşılaştıkları güçlükler artış gösterebilmektedir (Poma ve Pistoresi, 2024).

Kriz ve kadın lider atamasının aynı anda gerçekleşmesi, araştırmacıların bu iki olay arasındaki ilişkiye odaklanmasına yol açmaktadır (Glass ve Cook, 2020). Bilhassa kriz dönemlerinde kadınların liderlik pozisyonlarına atanması, seçim yanlılığı olarak nitelendirilmektedir (Kavoosi, Safari ve Shaemi Barzoki, 2024). Araştırmalar, işletmelerin kötü performans gösterdiği zamanlarda kadınların yönetsel pozisyonunda ve düzeyde özellikle tercih edildiğini ortaya koymaktadır (Calahan, 2023). Seçim yanlılığı, kriz ve işletmenin kötü performansı ile ilişkili olup bu dönemlerde yönetici pozisyonlarına kadınların atanması, yaşanacak olumsuzlukların daha da derinleşmesine neden olabilmektedir (Samuel ve Wendt, 2023; Cook vd., 2024).

Cam uçurumun görünürlüğü, yalnızca büyük ve köklü işletmeler veya siyasi alanlarla sınırlı değildir. Aynı zamanda kamu sektöründe ve farklı kültürel ortamlarda da bu durum gözlemlenebilmektedir (Aghababaei, 2024). Meza-Mejia, Villarreal-García ve Ortega-Barba (2023) tarafından yapılan bir çalışma, kadınların kamu sektöründe liderlik pozisyonlarına gelme olasılıklarını ele almaktadır. Elde edilen bulgular, cam uçurumun sadece kadınlarla ilgili olmadığına, ırk ve etnik köken gibi diğer azınlık gruplarını da etkilediğine dair önemli kanıtlar sunmaktadır (Aelenei vd., 2024). Cam tavan, daha cinsiyetçi temelde bir paradigmayla ele alınırken (Robinson vd., 2024), aslında cam uçurumun tek meselesinin cinsiyet eşitsizliği olmadığını açık bir biçimde ortaya koymaktadır (Aelenei vd., 2024).

Cam uçurumunun varlığı ve geçerliliği, elbette bağlama göre farklılıklar gösterebilmektedir (Aghababaei, 2024). Bazı araştırmalar cam uçurumun geçerliliğini sorgularken (Cao vd., 2024), bazıları da belirli durumlarda bu metaforu desteklemektedir (Reinwald, Zaia ve Kunze, 2023). Bu bulgular, cam uçurumun sadece belirli bir bağlamla sınırlandırılmayacağını, ancak çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı şekillerde meydana gelebileceğini işaret etmektedir (Kachhy ve Baser, 2023; Dorsey, 2023). Bu bağlamda, cam uçurumun tam olarak ne zaman ve nerede ortaya çıkacağına ilişkin daha fazla sayıda araştırmaya gereksinim duyulduğu anlaşılmaktadır.

Cam uçurumun bir teori olarak kabul edilip edilmemesi konusunda hala akıllarda soru işaretleri vardır (Aluchna, Honig ve Kamiński, 2023; Robinson vd., 2024). Bu nedenle, cam uçurumun kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına atanmasında karşılaştıkları zorlukları açıklayabilmek adına daha fazla araştırma yapılması gerekliliği

doğmaktadır. Bu olgunun bağlama özgü farklılıklar taşıyabileceği dikkate alınmaktadır. Cam uçurum, nihayetinde kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları bütün zorlukların ötesinde, erkeklerin bu pozisyonlara daha güvenli bir şekilde erişim sağlayabildiğini ve bu ayrıcalıklı durumların sorgulanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

2. 3. Havacılık Sektöründe Kadın Kaptan Pilotların Temsil Gücü

Günümüzde cam tavanı kırıp aşan kadınlar cinsiyet temelli ayrımcılıktan uzak iş yaşamında ve yönetsel pozisyonlarda daha fazla ölçüde varlık göstermektedir (Germann, 2024). Çalışma yaşamında geçmişten bugüne kaydedilen ilerlemeler neticesinde artık kadınlar çok daha niteliksiz ve alt düzey işlerden uzaklaşmaktadır. Bilakis üst düzey hatta kendilerine saygınlık, mesleki kimlik, güç ve statü kazandıran pozisyonlara sahiptir (Schulz, 2024). Katedilen yol, gösterilen çaba ya da bu yönlü destekleyici süreçlerin varlığı hem bireysel hem de toplumsal düzeyde oldukça elzem ve kıymetlidir. Üst düzey yönetim kademelerinde kadınların varlık göstermesi her zaman iyi niyet ve gelişim göstergesi olarak görülmeyebilir.

Bu sorunun yanıtı bilhassa kriz dönemlerinde veya olumsuz performansın öngörülebildiği durumlarda kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna getirilerek yüksek baskı ve sorumluluk altında ezilmesine, güçlüklerle mücadelede zayıf düşmesine ve kariyer yolculuğunda bıraktığı olumsuz izlere işaret eden cam uçurum kavramıyla (Eseryel vd., 2024) açıklanabilir. Cam tavanı aşan ve arzuladığı hedefe ulaşan kadınlar bu kez bulundukları pozisyon ve taşıdıkları sorumluluklar nedeniyle cam uçurumdan aşağı itilmektedir. Üstelik bunun tek nedeni cinsiyet eşitsizliğine dayalı olarak görülen önyargı ve ayrımcılık değildir. Aynı zamanda kalıp yargı temelli, ırk, din, dil vb. kökenli farklı birtakım faktörlerde onların uçurumun eşiğinde olmasının temel nedenlerindendir (Aelenei vd., 2024).

Kadınların başta cinsiyet temelli olmak üzere demografik, etnik vb. çeşitli özellikleri nedeniyle ötekileştirilmesi bugün bireysel bir mesele olmayıp toplumsal temelde ele alınması gereken önemli bir durumu işaret etmektedir (Kachhy ve Baser, 2023). Cam tavan ve cam uçurum olguları bu durumun açıklayıcısı olarak görülmekte, her iki olgu da farklı sektör, endüstri, alan ve işletmelerde bağlamsal açıdan farklılıklar taşısa da yaygın bir biçimde gözlemlenmektedir (Reinwald vd., 2023). Bu noktadan hareketle, cam gökyüzü metaforuyla açıklayabileceğimiz mesleğe özgü daha spesifik bir tanımlanın varlığı gündeme gelmektedir. Cam gökyüzü, havacılık sektörünün ve hava

taşımacılığının başat aktörlerinden olan kadın kaptan pilotların sayısının erkek olanlara kıyasla çok düşük düzeyde olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, cinsiyet eşitsizliğinin belirginliğine, mesleki anlamda kaptan pilotluk pozisyonunun kadınlarca temsil gücünün zayıflığına ve yetersizliğine dikkat çekmeye yönelik bir tanımlamadır (Gorlin ve Bridges, 2021).

Cam gökyüzü ifadesinin yer aldığı ilk çalışma Gorlin ve Bridges (2021) tarafından yapılmış ve konu havacılık kültürünün bir parçası olarak ele alınmıştır. Kültürel faktörlerin genel anlamda havacılık sektörü çatısı altındaki pek çok işletmede ve işte cinsiyet sorunlarını gündeme getirmesi durumu mesleki bir tanımlamayı gerekli kılabilmektedir. Pilotluk, bugün hala erkek egemen bir meslek olarak algılanmaya devam etmekte ve kadın pilot sayısı kritik düzeyde düşük kalmaktadır. Pilotluk, tarihsel süreçte kadınlar için uygun görülmeyen mesleklerden biri olmuş ve ticari uçuşların başlangıcından itibaren erkeklerin baskın olduğu bir alana dönüşmüştür. Kadın pilot sayısı zamanla artış gösterse de mesleki anlamda erkek egemen olduğu açıktır (Opengart ve Germain, 2018).

1980'lerden bu yana kadın pilot sayısındaki artış, hukuk ve akademi gibi diğer erkek egemen mesleklere kıyasla daha yavaş gerçekleşmiştir. Kadınların doktorluk (%38,2) ve avukatlık (%35,7) gibi mesleklerdeki oranı daha yüksekken, dünya genelinde kaptan pilotlar arasında kadın oranı yalnızca %1'dir. Türkiye'de ise beş büyük havayolu şirketinde kadın pilot oranı %3,9'dur (Lutte, 2019). Ticari havacılığın gelişmesi ve yüksek vasıflı iş gücüne olan talebin artmasıyla birlikte, kadın pilotların yeterince işe alınmaması ve elde tutulamaması sektördeki büyümeyi sınırlandırmaktadır. Bu durum hem havacılığın gelişimini hem de toplumsal cinsiyet eşitliğini geciktirerek ekonomik anlamda önemli bir sorun teşkil etmektedir (McCarthy, Budd ve Ison, 2015).

Öte yandan, araştırmacılar cinsiyet çeşitliliğinin takım çalışmasına olumlu etkileri olduğunu öne sürmektedir. Kadınların bulunduğu ekiplerin daha etkili kararlar aldığı, kaynakları daha iyi kullandığı ve etkileşim stillerini geliştirdiği düşünülmektedir (Ece, 2021). Ayrıca, bu tür gruplarda uyumun daha yüksek olduğu ve cinsiyet çeşitliliğinin ekonomik büyümeyi arttırabileceği belirtilmektedir. Nihayetinde, havacılık sektöründe ekiplerde kadın çalışanların varlığının sağladığı faydalara dikkat çekilmektedir (Nasyrova, Yurovskiy, Overko ve Ozolinya, 2024).

Kadın pilotların temsil gücünün yetersizliği yalnızca sivil havacılık alanıyla sınırlı kalmayıp askeri havacılıkta da oldukça belirgindir. Kadınların uzun yıllar Türkiye'de Hava Harp Okulu'na kabul edilmemesi, bu alandaki cinsiyet eşitsizliğini göstermektedir. Ancak kabul edildiklerinde, savaş uçaklarında başarılı görevler üstlendikleri görülmektedir (Casebolt, 2023). 2019 yılında Milli Savunma Üniversitesi Askeri Öğrenci Aday Belirleme Sınavı'na katılanların %33'ü kadın olmasına rağmen, askeri okullarda kadınlara ayrılan kontenjan sayısı bir hayli düşüktür. 2020 de Hava Harp Okulu'nun belirlenen 225 kişilik kontenjanından sadece 12'si kadınlara ayrılmıştır. Havacılık sektöründe yaşanan büyümeye ve gelişmeye paralel olarak iş gücü ihtiyacını karşılamak adına kadınların alana katılımı teşvik edilmeli ve cam gökyüzü olgusuna dikkat çekilmelidir (Ayyıldız, 2022).

Cam gökyüzü olgusuna temel teşkil eden nedenler arasında önyargı ve ayrımcılık yer alırken, açıklamalar büyük ölçüde kültürel faktörlere dayandırılmaktadır (Gorlin ve Bridges, 2021). Havacılık kültürü çatısı altında ele alınan bu olgu, aslında pek çok sektörde veya işletmede kadınların mesleki kimliğine yönelik tanımlamaların, algılamaların ve sınırlılıkların cam gökyüzünün oluşumuna temel teşkil ettiğini ortaya koymaktadır (Corazza, 2024). Bununla birlikte, havacılık sektörü çatısı altında pek çok işletmede kadın çalışanların varlığı ve sayısı her geçen gün artış göstermektedir (Marete ve Wang, 2024).

Bilhassa bazı pozisyonlarda sahip oldukları beceri ve taşıdığı niteliklerden dolayı kadın çalışanların yer alması istenmektedir (Singh vd., 2024). Uçuş ekibi olarak tanımladığımız kokpit ve kabin ekibi içerisinde; kadınların temsil gücü kabinde çok daha güçlü ve etkili iken kokpitte oldukça düşük düzeyde seyretmektedir (Nasyrova vd., 2024). Üstelik havacılık sektörü açısından bu durum, geçmişten bugüne askeri alanda gözle görülür bir farklılığa neden olurken esasında sivil havacılıkta bu durumun yaşanması şaşırtıcıdır (Bridges, Neal-Smith ve Mills, 2024). Bu bağlamda araştırmacılar, durumu kültürel nedenlere dayandırarak erkek egemen bir toplumda askeri alana yönelik sahip olunan düşüncelerin sivil alana da sirayet ettiğini öne sürmektedir (Gorlin ve Bridges, 2021).

Havacılık sektörü açısından kadın kaptan pilotların varlığı bugün hem askeri hem de sivil alanda önem arz etmektedir (Casebolt, 2023). Toplumun önemli bir kesimini oluşturan kadınların, bilhassa kültürel faktörlere bağlı olarak özellikle arzu edilen pozisyonlarda azınlık olarak

kalması sektörel düzeyde gelişim engellerinin olduğunu göstermektedir (Woods vd., 2024). Havacılık sektörü kendi iç dinamiği gereği gelişime ve yeniliğe açık bir sektördür (Lindberg, Rerucha ve Givens, 2024). Cam gökyüzü, sadece kadın kaptan pilotların mevcut pozisyonda istenen düzeyde temsil edilemediğini tanımlamakla kalmayıp ayrıca sektörde cinsiyetçi ayrımın ve önyargının kültürel bir reform ihtiyacı doğurduğunu ortaya koymaktadır (Aelenei vd., 2024).

Neticede bu durum, kadınların düşük performans göstereceği fikrinin yaygınlığına ve kaptan pilotluk mesleğinin erkeklere özgü nitelikler taşıdığı inancının gelişmesine yol açmaktadır. Aynı zamanda, ötekileştirmeye neden olan önyargı ve ayrımcılık temelli kalıp yargıların belirgin bir biçimde artış göstermesine bağlı olarak sektör içerisindeki kadınların kaptan pilotluk deneyiminden uzaklaştığı açıktır (Gonzalez, 2023). Cam gökyüzü, mesleğe özgü metaforik bir yaklaşımdır. Kadın kaptan pilotların sayıca artışı ve mesleki temsil gücünün yeterli ölçüde olması konuya ilişkin farkındalığın geliştirilmesine bağlıdır (Yanıkoğlu, Kılıç ve Küçükönel, 2020; Gorlin ve Bridges, 2021).

Mevcut araştırma hem bu durumu konu edinmeyi amaçlamakta hem de diğer kavramlarla ilişkilendirerek aralarındaki ayrımı belirginleştirmeye yardımcı olacağına inanılmaktadır. Elbette, cam gökyüzü kapsamında kadınların kaptan pilotluk deneyiminden neden uzaklaştıklarına, kültürel faktörlerin yanı sıra başka nedenlerin bulunup bulunmadığına odaklanmak gerekmektedir. Ayrıca, kaptan pilotluk deneyimin nasıl geliştirilebileceğine veya olumsuzlukların nasıl ortadan kaldırılabileceğine ilişkin yeni ve ilgi çekici araştırmalara da büyük ölçüde ihtiyaç duyulduğu açıktır. Ancak bu şekilde kadın kaptan pilotların alandaki temsil oranının arttırılabileceği düşünülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kadınların iş gücüne katılımı tarihsel süreçte dalgalı bir seyir izlemiş, özellikle son yüzyılda belirgin bir artış göstermiştir. Ancak bu artışa rağmen kadınlar hâlâ erkeklere kıyasla daha düşük oranlarda iş gücüne katılmakta ve özellikle üst düzey pozisyonlarda yeterince temsil edilmemektedir (Gao vd., 2024). Bu durum, kadınların kariyer gelişimini engelleyen görünmez bir bariyer olan “cam tavan” kavramıyla açıklanmaktadır. Cam tavan, yalnızca yükselmeyi engellemekle kalmayıp; iş memnuniyeti, iş-yaşam dengesi ve sosyal ağlara erişim gibi birçok alanı etkileyerek kadınların profesyonel ilerlemesini kısıtlamaktadır (Lai ve Lee, 2023).

Bu yapının devamlılığında toplumsal önyargılar, kültürel normlar ve liderlik potansiyeline yönelik olumsuz algılar önemli rol oynamaktadır (Aelenei vd., 2024). Kadınların profesyonel ağlara ve mentorluk fırsatlarına erişimde yaşadıkları kısıtlamalar, onların kariyer basamaklarını çıkmasını zorlaştırmakta; annelikle ilişkilendirilen kalıp yargılar ve medeni duruma dayalı ayrımcılık ise iş dünyasındaki görünürlüklerini azaltmaktadır (Esposito, 2021). Bu faktörler, kadınların özellikle karar verici pozisyonlarda yetersiz temsil edilmesine neden olmaktadır (Gao vd., 2024).

Cam tavanı aşan kadınlar ise çoğu zaman cam uçurum gibi başka bir engelle karşılaşmaktadır. Bu kavram, kadınların özellikle kriz dönemlerinde başarısızlık riski yüksek pozisyonlara atanma eğilimini ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2006). Araştırmalar, kadın liderlerin sıklıkla başarısızlık olasılığı yüksek ortamlarda sorumluluk aldığını, bunun da üzerlerindeki baskıyı artırarak kariyerlerini olumsuz etkileyebildiğini göstermektedir (Eseryel vd., 2024).

Sağlık, eğitim vb. yanı sıra havacılık gibi belirli sektörlerde de kadınların yönetici pozisyonlardaki temsili benzer biçimde sınırlıdır (Nasyrova vd., 2024). Bu bağlamda kullanılan “cam gökyüzü” metaforu, kadın kaptan pilotların sektördeki düşük temsil oranını ve cinsiyet temelli engelleri açıklamak için kullanılmaktadır. Önyargılar, kültürel kalıplar ve ayrımcı tutumlar, kadın pilotların mesleki ilerlemelerinde önemli engeller olarak öne çıkmaktadır (Gorlin ve Bridges, 2021; Corazza, 2024).

Kadınların kariyer yolları yalnızca üst pozisyonlara ulaşma süreciyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda düşük statülü işlerden yukarıya geçişte yaşanan zorluklarla da şekillenmektedir. Bu durum “yapışkan zemin” kavramı ile açıklanmakta ve kadınların düşük prestijli işlerde sıkışıp kalmasına işaret etmektedir (Srivastava ve Nalawade, 2023). Bu yapısal engeller hem ekonomik eşitsizliği derinleştirmekte hem de kadınların profesyonel gelişimini sınırlamaktadır (Dahlvig vd., 2024).

Cinsiyet eşitsizliği yalnızca cinsiyete indirgenemeyecek kadar çok katmanlı bir meseledir. Irk, etnik köken ve sosyoekonomik statü gibi değişkenler, kadınların iş yaşamındaki deneyimlerini doğrudan etkilemektedir. Örneğin, siyahi kadınların yönetici pozisyonlara erişimi, beyaz kadınlara kıyasla daha sınırlı kalmakta ve bu durum, daha geniş bir eşitsizlik yapısının parçası olarak değerlendirilmektedir (Bloch vd., 2021; Aelenei vd., 2024). Bu nedenle, cinsiyet eşitliğine

yönelik çözüm arayışlarının çok boyutlu ve kapsayıcı bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir (Eseryel vd., 2024).

Çeşitli araştırmalar, cinsiyet çeşitliliğinin örgütsel başarıya katkı sağladığını göstermekte, bilhassa kriz dönemlerinde kadın liderlerin sunduğu farklı bakış açıları ve duygusal zekâ kullanımı, işletmelere stratejik avantajlar kazandırmaktadır (Singh vd., 2023; Calahan, 2023). Ancak bu potansiyelin hayata geçirilebilmesi için kadınların liderlik rollerine erişimlerinin önündeki engellerin kaldırılması kritik öneme sahiptir (Esposito, 2021).

Sonuç olarak, kadınların iş yaşamında eşit düzeyde temsil edilmesi, bireysel kariyer başarılarının yanı sıra toplumsal kalkınma ve örgütsel etkinlik açısından da büyük önem taşımaktadır (Srivastava ve Nalawade, 2023). Cam tavan, cam uçurum, cam gökyüzü ve yapışkan zemin gibi kavramların detaylı bir şekilde ele alınması, cinsiyet eşitsizliğine yönelik farkındalığın artırılmasına katkı sağlayacaktır. Daha adil ve kapsayıcı bir iş dünyası için politikalar geliştirilmesi, mentorluk programlarının yaygınlaştırılması ve toplumsal önyargıların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Tipurić vd., 2015; Esposito, 2021; Marete ve Wang, 2024).

Bu kapsamda, önyargıların ortadan kaldırılması için toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik farkındalık eğitimleri düzenlenerek şeffaf ve adil işe alım-terfi süreçleri oluşturulabilir. Kadın liderlerle mentorluk programları yaygınlaştırılarak ve başarı hikâyeleri görünür kılinarak rol modeller teşvik edilebilir. Esnek çalışma modelleri desteklenerek ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikaları benimsenebilir. Ayrıca, cinsiyet temelli veriler düzenli olarak izlenebilir ve erkeklerin de cinsiyet eşitliği sürecine aktif katılımı sağlanabilir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, daha sürdürülebilir ve eşit bir gelecek inşa etmeye yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR

- Aelenei, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V., & Kulich, C. (2020), "The political glass cliff: When left-wing orientation leads to minority candidate choices for hard-to-win seats", *European Review of Applied Psychology*, 70(3), 100514.
- Aelenei, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V., & Kulich, C. (2024), "The political glass cliff: When ethnic, racial and immigration minority participants choose minority candidates for

- hard-to-win seats”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 34(6), e70014.
- Aghababaei, R. (2024), “The effect of the glass cliff phenomenon on the formation of organizational obstruction and organizational silence with the moderating role of perceived organizational support (case study: female employees of Tehran University)”, *Woman in Development & Politics*, 22(1), 271-292.
- Ahmed, F. (2024), “Gender equality in the workplace: Progress, challenges, and future directions”, *Research Consortium Archive*, 2(1), 1-8.
- Aluchna, M., Honig, B., & Kamiński, B. (2023), “Glass ceiling or glass cliff: An examination of the role of female board members on market performance in Poland”, *Post-Communist Economies*, 35(8), 926-950.
- Arnold-Richman, R. (2023), “Beyond the glass ceiling: Panes of equity partnership”, *FIU L. Rev.*, 17, 753-769.
- Ayyıldız, F. (2022), *Aviation psychology: constructs, research and practices*. P. Ünsal ve S. Çeken (Eds). Havaçılık Psikolojisi: Kavramlar, Araştırmalar, Uygulamalar içinde (209-238), İstanbul Üniversitesi Yayınevi.
- Bloch, K. R., Taylor, T., Church, J., & Buck, A. (2021), “An intersectional approach to the glass ceiling: Gender, race and share of middle and senior management in US workplaces”, *Sex Roles*, 84(5), 312-325.
- Bridges, D., Neal-Smith, J., & Mills, A. J. (2024), “The exclusion of women from airline and aviation history: A feminist historical analysis. Cultivate”, *The Feminist Journal of the Centre for Women's Studies*, 6, 35-40.
- Calahan, L. S. (2023), “Role incongruity in leadership development: A view from the glass cliff”, *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 13(1), 4-14.
- Cao, D., Tahir, S. H., Rizvi, S. M. R., & Khan, K. B. (2024), “Exploring the influence of women’s leadership and corporate governance on operational liquidity: The glass cliff effect”, *Plos One*, 19(5), e0302210.
- Casebolt Ed D, 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), 4.

- Catalyst (2021, 11 Şubat). Women in the Workforce: Global (Quick Take). <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/#easy-footnote-bottom-23-3720>.
- Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2020), "An analysis of glass ceiling perceptions in the accounting profession", *Journal of Business Ethics*, 164, 17-38.
- Cook, A., Glass, C., & Ingersoll, A. (2024), "Antecedents and repercussions of CEO dismissals in the US: A glass cliff for women CEOs?", *Journal of General Management*, 03063070241309690.
- Corazza, M. V. (2024), "Flying High: Revealing the Sustainability Potential of Women in Aviation", *Sustainability*, 16(16), 7229.
- Dahlvig, J., Kulick, N. D., & Greenhalgh, A. (2024), "Revisiting "glass ceilings and sticky floors": A commentary on navigating gender in higher Education", *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 21(07), 171-189.
- Dorsey, K. D. (2023), "From glass ceilings to glass cliffs: A guide to jumping, not falling", *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1-5.
- Ece, S. (2021), "Youth's view on gender based glass ceiling & glass cliff phenomenon", *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 8(2), 134-155.
- Eseryel, U. Y., Furner, C., Eseryel, D., Paşamehmetoğlu, A., Killingsworth, B., Reed, A. & Erkan-Barlow, A. (2024), "The role of gender in transformational information technology leadership: Extending the glass-cliff theory", *Advances in Business Research*, 14(1), 20-39.
- Espinosa, M. P., & Ferreira, E. (2022), "Gender implicit bias and glass ceiling effects", *Journal of Applied Economics*, 25(1), 37-57.
- Esposito, S. E. (2021), "Glass Cliffs at middle management levels: An experimental study", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 838-858.
- Gao, K., Wang, M., & Liu, J. (2024), "Board chair gender, glass ceiling, and IPO underpricing: Evidence from China", *International Review of Economics & Finance*, 92, 1152-1171.
- Germann, F., Anderson, S. J., Chintagunta, P. K., & Vilcassim, N. (2024), "Frontiers: Breaking the glass ceiling: Empowering female entrepreneurs through female mentors", *Marketing Science*, 43(2), 244-253.

- Glass, C., & Cook, A. (2020), "Pathways to the glass cliff: A risk tax for women and minority leaders?", *Social Problems*, 67(4), 637-653.
- Gonzalez, E. (2023), "Crash landing: The airline industry's failing efforts to remedy its sexist and discriminatory practices towards flight attendants", *J. Air L. & Com.*, 88, 273.
- Gorlin, I., & Bridges, D. (2021), "Aviation culture: A 'glass sky' for women pilots-literature Review", *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 8(2), 1-20.
- Gorman, E. H., & Kmec, J. A. (2009), "Hierarchical rank and women's organizational mobility: Glass ceilings in corporate law firms", *American Journal of Sociology*, 114(5), 1428-1474.
- Grangeiro, R. D. R., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2022), "I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations", *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1523-1537.
- Harlander, S. K. (1996), "Breaking through the glass ceiling: an industrial perspective", *Journal of Animal Science*, 74(11), 2849-2854.
- Harvey, A. M. (2023), "Gender pay gap elimination: A hopeless dream or a conceivable reality?", *Labor Law Journal*, 74(4).
- Johnson, C., Long, J., & Faught, S. (2024), "The need to practice what we teach: Revisiting the sticky floor effect in five Southern US States' public universities", *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 24(5), 37-42.
- Kachhy, P., & Baser, N. (2023), "Overview of the glass cliff situation in Indian context", *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 72(1), 565-572.
- Kavoosi, S., Safari, A., & Shaemi Barzoki, A. (2024), "A mixed-method approach on the glass cliff phenomenon: A case of public sector service organizations in Iran", *Management Research Review*, 47(9), 1360-1399.
- Kulich, C., Gartzia, L., Komaraju, M., & Aelenei, C. (2021), "Contextualizing the think crisis-think female stereotype in explaining the glass cliff: Gendered traits, gender, and type of crisis", *PloS One*, 16(3), e0246576.
- Lai, Q., & Lee, G. (2023), "Retracted: An exploratory study of the intrinsic mechanisms of occupational stigma consciousness, career development, and work-life balance among female leaders", *Sustainability*, 15(22), 15945.

- Lindberg, B., Rerucha, C., & Givens, M. (2023), "Occupational and environmental challenges for women", *Current Sports Medicine Reports*, 22(4), 120-125.
- Lutte, R. K. (2019), "Women in aviation: A workforce report", (10 Şubat 2025 tarihinde <https://digitalcommons.unomaha.edu/aviationfacpub/6/> adresinden alınmıştır.)
- Marete Ph D, C. K., & Wang Ph D, C. (2024), "Diversity, equity, and inclusion: Trends in representation of women professionals in the aviation industry", *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 33(3), 4.
- McCarthy, F., Budd, L. ve Ison, S. (2015) "Gender on the flightdeck: Experiences of women commercial airline pilots in the UK", *Journal of Air Transport Management*, 47, 32-38. doi: 10.1016/j.jairtraman.2015.04.001
- Meza-Mejia, M. D. C., Villarreal-García, M. A., & Ortega-Barba, C. F. (2023), "Women and leadership in higher education: A systematic Review", *Social Sciences*, 12(10), 555.
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020), "The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions", *Psychological Bulletin*, 146(9), 797.
- Nasyrova, N. I., Yurovskiy, A. Y., Overko, A. V., & Ozolinya, L. A. (2024), "Influence of occupational factors on the development of gynecologic pathology in flight attendants in civil aviation", *VF Snegirev Archives of Obstetrics and Gynecology*, 11(2), 137-146.
- Norris, J. I., Casa de Calvo, M. P., & Mather, R. D. (2020), "Managing an existential threat: how a global crisis contaminates organizational decision-making", *Management Decision*, 58(10), 2117-2138.
- Opengart, R. ve Germain, M. L. (2018), "Diversity intelligence as a source of strength in human resource development: Increasing the presence of women pilots", *Advances in Developing Human Resources*, 20(3), 331-344. doi: 10.1177/1523422318778013
- Poma, E., & Pistoresi, B. (2024), "Do women on boards break the glass ceiling or face the glass cliff?", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(8), 22-45.
- Reinwald, M., Zaia, J., & Kunze, F. (2023), "Shine bright like a diamond: When signaling creates glass cliffs for female executives", *Journal of Management*, 49(3), 1005-1036.

- Robinson, S. L., Kulich, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Aelenei, C., & Iacoviello, V. (2024), "Women and ethnic minority candidates face dynamic party divergent glass cliff conditions in French elections", *International Review of Social Psychology*, 37(1), 12.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016), "Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact", *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.
- Ryan, M., & Haslam, A. (2006), "What lies beyond the glass ceiling? The glass cliff and the potential precariousness of women's leadership positions", *Human Resource Management International Digest*, 14(3), 3-5.
- Samuel, M., & Wendt, J. (2023), "Evaluating the likelihood of the glass cliff phenomenon for female CEOs in college and universities", *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 13(1), 13-30.
- Schaap, J. I., & Shockley, M. (2020), "The glass ceiling: Is it being shattered", *E-Journal of Business and Economic Issues*, 15(2), 1-20.
- Schulz, D. M. (2024), "When will women chiefs break the brass ceiling without falling off the glass cliff?. Policing", *A Journal of Policy and Practice*, 18, 39.
- Singh, P., Saharan, T., & Singh, D. P. (2024), "Addressing the challenges faced by women in Indian airline industry", *International Journal of Business Excellence*, 34(1), 111-132.
- Singh, S., Sharma, C., Bali, P., Sharma, S., & Shah, M. A. (2023), "Making sense of glass ceiling: A bibliometric analysis of conceptual framework, intellectual structure and research publications", *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2181508.
- Siniscalco, G., Damrell, L., & Nabity, C. M. (2013), "The pay gap, the glass ceiling, and pay bias: Moving forward fifty years after the equal pay act", *Abaj Lab. & Emp. L.*, 29, 395.
- Srivastava, N., & Nalawade, R. (2023), "Glass ceiling to sticky floor: Analogies of women leadership", *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01300-e01300.
- Taparia, M., & Lenka, U. (2022), "An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372-400.

- Tapas, P., & Pillai, D. (2022), “Prospect theory: An analysis of corporate actions and priorities in pandemic Crisis”, *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 461-475.
- Tipurić, D., Lovrinčević, M., & Lovrinčević Šelamov, A. (2015), “Gender equality on corporate boards: Towards a more inclusive and responsible society empirical evidence from Croatia. InterEULawEast”, *Journal For The International and European Law, Economics and Market Integrations*, 2(1), 1-12.
- Welch, N. M., Siegele, J. L., & Hardin, R. (2021), “Double punch to the glass ceiling: Career experiences and challenges of ethnic minority female athletic directors”, *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 29(1), 20-28.
- Woods, S., Harris, M., Rice, S., Boquet, A., Rice, C., Rosales, D. & Crouse, S. (2024), “Using social role theory to predict how gender and ethnicity of aviation job candidates affects perceived job classifications”, *Technology in Society*, 76, 102481.
- Yanıkoğlu, Ö., Kılıç, S., & Küçükönel, H. (2020), “Gender in the cockpit: Challenges faced by female airline pilots”, *Journal of Air Transport Management*, 86, 101823.