

## SAĞLIK ÇALIŞANLARININ KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ<sup>1</sup>

EVALUATION OF HEALTH PROFESSIONALS' ATTITUDES TOWARDS FEMALE  
MANAGERS

İlayda MEMİŞ\* Duygu ÜREK\*\*

### Öz

Bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarını ve bu tutumların bireysel ve amire ilişkin çeşitli özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Araştırma; Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren, 2.369 sağlık çalışanının görev yaptığı bir üniversite hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formu, "Kişisel Bilgi Formu" ve "Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği" olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Toplam 330 sağlık çalışanından elde edilen verilerin değerlendirildiği çalışmada, çalışanların kadın yöneticilere yönelik genel tutum ortalamalarının  $5,38 \pm 1,12$  olduğu bulunmuştur. Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının bireysel özelliklerden cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, görev, hastanede ve sektörde çalışma süresi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ek olarak; katılımcıların tutumlarının amire ilişkin özelliklerden amirin cinsiyeti, yaşı ve amirle iş dışı zamanlarda vakit geçirip geçirmeme değişkenleri açısından da anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak, bu çalışmada sağlık çalışanları arasında kadın yöneticilere yönelik tutumun olumlu olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelime:** Sağlık Çalışanları, Sağlık Kurumları, Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum

**Jel Kodu:** I10, I19

### Abstract

The aim of this study is to determine the attitudes of health professionals' towards female managers and whether these attitudes differ according to various individual and supervisor-related characteristics. The study was carried out in a university hospital operating in the Black Sea Region, where 2,369 healthcare professionals work. The questionnaire form used as a data collection method consists of two parts, a "Personal Information Form" and an "Attitudes Towards Women Managers Scale". In the study, in which the data obtained from a total of 330 health professionals were evaluated, the mean of general attitudes of employees towards female managers was found to be  $5.38 \pm 1.12$ . The attitudes of the employees towards female managers showed statistically significant differences in terms of gender, age, marital status, education level, duty, working time in the hospital and in the sector, which were individual characteristics of participants. In addition, it was also revealed that the attitudes of the participants showed significant differences in terms of gender and age of the supervisor, and whether or not to spend time with the supervisor during non-working times, which were supervisor-related characteristics. As a result, in this study, it was determined that the general attitudes of the employees towards female managers were positive.

**Keywords:** Health Professionals, Healthcare Organizations, Attitudes Towards Female Managers

**Jel Codes:** I10, I19

<sup>1</sup> Bu çalışma, TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Desteği Programı kapsamında 1919B012102372 başvuru numarasıyla desteklenmiştir.

\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD, E-posta: ilayda.mms0@gmail.com, ORCID: 0009-0001-2186-8090

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Ünvani, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, E-posta: duyguurek@ktu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6471-5601

## GİRİŞ

Sağlık sektörü, dünya genelinde ekonomik büyümeye katkı sağlayan ve istihdam yaratan kilit sektörlerin başında gelmektedir (World Health Organization (WHO), 2016, s. 9). 2020 yılı itibariyle küresel çapta 65,1 milyon sağlık işgücü olduğu ve bu sayının 29,1 milyonunu hemşireler, 12,7 milyonunu hekimler, 3,7 milyonunu eczacılar, 2,5 milyonunu diş hekimleri, 2,2 milyonunu ebeler ve geriye kalan kısmı ise diğer sağlık mesleklerinin oluşturduğu ifade edilmektedir (Boniol vd., 2023, s. 1). Güçlü ve dirençli sağlık sistemlerinin belkemiğini oluşturan sağlık işgücü ile ilgili olarak 2030 yılına gelindiğinde; demografik ve ekonomik dönüşümler, artan sağlık talepleri ve sağlık sistemlerinin büyümesi gibi nedenlerden dolayı başta düşük ve orta gelirli ülkeler olmak üzere dünya genelinde 10 milyon sağlık işgücü açığı yaşanacağı tahmin edilmektedir. Bu açığı gidermek için, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), sağlık işgücüne ciddi yatırımlar yapılması ve özellikle kadın çalışanların katkılarının sağlık hizmetlerinin itici gücü olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Boniol vd., 2023, s. 1; Ghebreyesus, 2019, s. 1; Kostiuhenko vd., 2020, s. 2810; WHO, 2016, s. 15; WHO, 2019, s. 1).

Sağlık sektörü, küresel anlamda özellikle kadınlar açısından önemli bir istihdam kaynağıdır. Bunun nedeni, sektördeki işgücünün yaklaşık %67'sini kadınların oluşturmasıdır. Bu oran ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin; düşük ve orta gelirli ülkelerde %63,8 civarında olan oran, yüksek gelirli ülkelerde %75,3'e yükselmektedir (WHO & International Labour Organization, 2022, s. viii). Sahip oldukları güçlü etkiye rağmen, kadınlar dünya genelinde sağlık sektöründe üst düzey yönetim kademelerinde yeterince temsil edilememektedir. DSÖ, kadınların yalnızca %25'inin sağlık sektöründe üst düzey rollerde yer aldığını belirtmektedir (WHO, 2019, s. 2). Amerikan Hastaneler Birliği'ne bağlı 4397 hastanenin irdelendiği bir çalışmada da benzer şekilde, hastane CEO'larının yalnızca %27'sinin kadınlardan oluştuğu belirlenmiştir (Mose, 2021, s. 124).

Türkiye ölçeğinde bakıldığında da durumun farklı olmadığı görülmektedir. Ankara ilinde faaliyet gösteren hastanelerde (kamu, özel ve üniversite) görev yapan 80 başhekim ve 173 başhekim yardımcısının incelendiği bir çalışmada, başhekimlerin %22,5'ini, başhekim yardımcılarının ise %27,7'sini kadınların oluşturduğu tespit edilmiştir (Ürek vd., 2016, s. 285). Türkiye genelindeki kamu hastanelerinde yönetici olarak çalışan hekimlerin profilinin ortaya koyulduğu bir başka çalışmada ise; hekim yöneticilerin (başhekim, başhekim yardımcısı ve başhekim vekili) sadece %18,1'inin kadınlardan oluştuğu saptanmıştır (Kaya & Alkan, 2021, s. 254). Bu nedenle, diğer sektörlerden farklı olarak dünya genelinde sağlık sektöründe “kadın

işgücü sorunu” değil, “kadınların yönetici pozisyonlarında var ol(a)mama sorunu” yaşandığı ifade edilebilir.

Günümüzün karmaşık, rekabetçi ve tüketici odaklı sağlık hizmeti ortamında, sağlık kuruluşlarının ekipler oluşturabilecek, bağlılık yaratabilecek ve çalışan sadakatini artırabilecek daha fazla yöneticiye ihtiyacı vardır (Neubert & Palmer, 2004, s. 384). Yönetim kademelerinde özellikle cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, kültür, meslek ve deneyim vs. açısından oluşturulacak çeşitliliğin, sürekli değişen sağlık alanında başarıyı da beraberinde getireceği ifade edilmektedir. Yönetim kurulundan başlayıp tüm yönetim seviyelerine incek bu çeşitlilik, farklı bakış açılarından yararlanılarak yenilik, finansal performans, paydaş bağlılığı ve alınacak kararların kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca farklı ırk, etnik köken, kültür ve cinsiyet perspektiflerini temsil eden yöneticilerin, sağlık kuruluşlarındaki çeşitli hastaların ve çalışanların ihtiyaçlarını yansıtan kararlar alma olasılığı da daha yüksektir (Fontenot, 2012, s. 15-16).

Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında; özellikle kadınlar, sağlık hizmetleri alanında son derece etkili liderler olarak her zaman dönüştürücü bir etkiye sahip olmuşlardır (McDonagh & Paris, 2013, s. 6). Engellerin üstesinden gelerek üst düzey yönetim kademelerine ulaşan kadınlar sağlık kurumlarına benzersiz bir bakış açısı getirmekte ve kurumlarının geleceğini şekillendirmektedir (Fontenot, 2012, s. 12). Kadın yöneticilerin tüm toplumun ihtiyaçlarına daha iyi cevap vereceği, sağlık sistemlerinin değişim karşısındaki esneklik ve cevap verebilirliğini artıracığı ve nihayetinde de sağlık sonuçlarını iyileştireceği ileri sürülmektedir (Hyde & Hawkins, 2017, s. 3). Tüm bunlara rağmen; kadınlar sağlık sektöründe büyük ölçüde daha düşük statülü ve düşük ücretli (veya ücretsiz) işlerde istihdam edilmekte ve yönetim kademelerinde de erkeklere göre daha az temsil edilmektedir (Ürek vd., 2016; Kaya & Alkan, 2021). Bu durum; sağlık sistemlerinde kritik beceri ve deneyim kaybına, moral ve motivasyonun azalmasına, işgücünü elde tutma maliyetlerinin artmasına, sağlık hizmetleri ve kadınlar ile çocukları etkileyen politikalar üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Mousa vd., 2021, s. 2; WHO, 2019, s. 5).

Cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik sarf edilen çabalara rağmen; küresel sağlık iş gücünde sistemik zorluklar, cinsiyet önyargıları ve eşitsizlikler ağırlıklı olarak kadınların aleyhine devam etmektedir (WHO, 2019, s. 5). Bu durumun nedenlerinden biri, kadınların örgütlerde daha üst düzey pozisyonlara ulaşma şanslarını ve yeteneklerini azaltan birçok tutumsal engelle karşı karşıya kalmasıdır (Batoool & Tahir, 2015, s. 396). Kadın yöneticilere yönelik bu tutumları incelemek; bu tutumların nedenlerine ilişkin açıklamalar getirilmesi, alınan önlemlerin

etkililiğinin ortaya koyulması ve gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalar için politika yapıcıların yönlendirilmesi açısından oldukça önemlidir (Litwin vd., 2019, s. 2).

Türkiye’de hastane çalışanlarını örneklem olarak alan çalışmalara bakıldığında, sağlık kurumlarında çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumları değerlendiren sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Örneğin; Koçdaş vd. (2017) tarafından İstanbul’da bir eğitim ve araştırma hastanesinde yürütülen bir araştırmada; çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları cinsiyet, meslek ve yönetici tercihi değişkenleri açısından değerlendirilmiştir. Akkum & Ulusoy (2019) Sivas ve İstanbul’daki kamu hastanelerinde çalışan personel üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında; personelin kadın yöneticilere karşı tutumlarını cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek ve yönetici cinsiyeti değişkenleri kapsamında incelemiştir. Kutlu & Akbulut (2020) tarafından Ankara’da bir kamu hastanesinde gerçekleştirilen araştırmada, kadın yöneticilere yönelik tutum cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve meslek açısından değerlendirilmiştir. Semiz & Tekin (2021)’in Bilecik ilinde 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde görev yapan çalışanlar üzerinde yürüttükleri çalışmada ise; çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim kapsamında araştırılmıştır. Görüldüğü üzere yapılan sınırlı sayıda çalışmada, sağlık sektöründe kadın yöneticilere yönelik tutum sınırlı sayıda değişken açısından değerlendirilmiştir. Sağlık sektöründe kadın yöneticilere yönelik tutumu daha net ortaya koyabilmek için sağlık çalışanlarının tutumlarının daha kapsamlı bir şekilde incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu kapsamda bu çalışma ile bir üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarını değerlendirmek ve bu tutumların bireysel ve amire ilişkin birtakım özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçların; kadınların sağlık kurumlarının yönetim kademelerinde temsiliyetlerini artırmak ve bu kapsamda etkili politikalar oluşturmak açısından fayda sağlayacağı ve ayrıca ilgili alan yazınındaki boşluğa katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## **1. Kavramsal Çerçeve: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar**

Son yıllarda küresel anlamda kadınların işgücü piyasasına aktif katılımında artışlar yaşanmaktadır. Ekonomilerin endüstrileşmesi, hizmet sektöründe kadınlara yönelik pozisyonların açılması, kamu ve kar amacı gütmeyen sektörlerdeki büyüme gibi birçok faktörün bu artışta etkisi söz konusudur (Davidson & Burke, 2011, s. 1). Buna rağmen, kadınların kurumsal hayatta yönetim ve liderlik pozisyonlarında temsiliyeti erkeklere göre oldukça azdır (Drosos & Antoniou, 2019, s. 362). Özellikle işgücünün önemli bir kısmını

kadınların oluşturduğu sağlık sektöründe, yaratacakları dönüştürücü etkiye rağmen, üst düzey yönetim kademelerinde kadınların yeterince temsil edilememesi oldukça dikkat çekicidir.

Her ne kadar toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları, kadınların güçlü konuma erişimini teşvik edecek şekilde uygulansa da, bu alandaki gelişmeler oldukça yavaş gerçekleşmektedir. Kadınlar halen liderlik yeteneklerine ilişkin önyargılarla baş etmekte ve birçok durumda üst düzey yönetim pozisyonlarına geldiklerinde ekonomik ve sosyal yaptırımlara maruz kalmaktadır. Kadınların kişisel ve kariyer gelişmelerinin önündeki en inatçı engellerden biri de, toplumda kadınlara yönelik olan yerleşik inanç ve tutumlardır (Rincón vd., 2017, s. 339). Tutum kavramı; sosyal varlıklara yönelik olarak duygusal, davranışsal ve bilişsel bileşenlerle olumlu ya da olumsuz tepkiler verme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler de, bir yönetici için esas olan gereklilikler konusunda mevcut rol şemalarına ne kadar uyduklarına göre olumlu veya olumsuz değerlendirmelere tabi tutulmaktadır (Drosos & Antoniou, 2019, s. 364).

Liderlik pozisyonlarındaki başarılarına rağmen, kadınların hayatın hem ekonomik hem de politik alanlarında yönetim pozisyonlarında kronik olarak yetersiz temsil edilmesi, yönetimde kadınlara yönelik olumsuz tutumların kökenlerini anlamayı gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, kadın yöneticilere yönelik tutumlar, küresel düzeyde geniş çapta araştırılmaktadır. Aksi takdirde, kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumları değiştirmeye yönelik etkili adımlar atılması mümkün değildir (Aycan vd., 2012, s. 427).

Literatürde kadın yöneticilere yönelik tutumları değerlendirmek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden biri Aycan vd. (2012) tarafından geliştirilen Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği (Attitudes Towards Women Managers-ATWoM)'dir. Literatürdeki mevcut ölçeklerin bir dizi psikometrik soruna sahip olması sebebiyle geliştirilen ölçeğin psikometrik özellikleri diğer ölçeklere göre daha iyi olarak bulunmuştur. Ulusal ve uluslararası çalışmalarda (Asar & Çelikten, 2016; Drosos & Antoniou, 2019; Koçdaş vd., 2017) da yaygın olarak kullanılan ölçek, yönetici olarak kadınlara yönelik tutumları üç boyutta değerlendirmektedir: 1) profesyonel çalışma davranışları (görevi yürütme davranışları), 2) kişilerarası ilişkiler (ilişkileri yönetme davranışları) ve 3) çalışma ahlakı (iş etiği) (Aycan vd., 2012, s. 445-446). Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **1.1. Profesyonel çalışma davranışları**

Profesyonel çalışma davranışları boyutu, kadın yöneticilerin karar ve davranışlarındaki profesyonellik düzeyini açıklamaktadır (Aycan vd., 2012, s. 445).

### **1.2. Kişilerarası ilişkiler**

Kişilerarası ilişkiler boyutu, kadın yöneticilerin empati yeteneklerini ve çalışanları ile kurdukları iletişimi ortaya koymaya yöneliktir (Aycan vd., 2012, s. 445).

### 1.3. Çalışma ahlakı

Son boyut olan çalışma ahlakı boyutu, kadın yöneticilerin çalışma alışkanlıklarıyla ilgilidir (Aycan vd., 2012, s. 445).

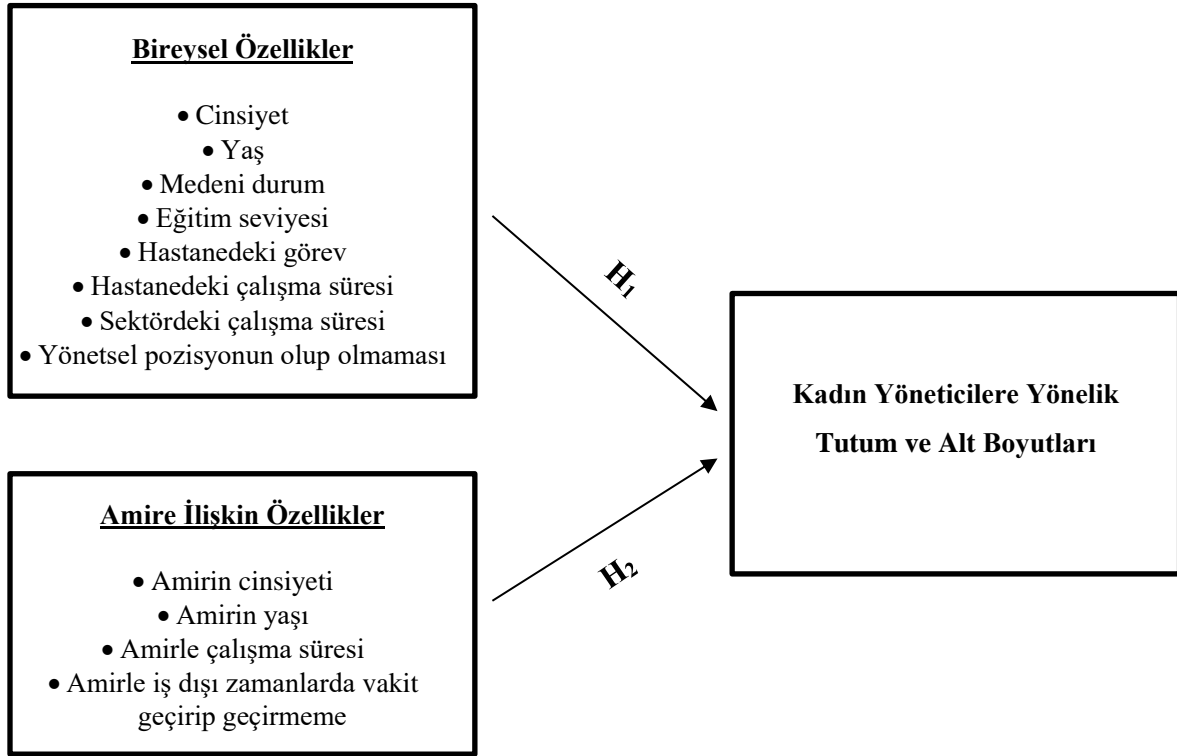
## 2. Gereç ve Yöntem

### 2.1. Araştırmanın amacı ve modeli

Bu araştırmanın amacı, bir üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumları ve bu tutumların çeşitli bireysel ve amire ilişkin özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ilgili literatür taranarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir (bkz. Şekil 1):

**H<sub>1</sub>:** Sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumları ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeleri bireysel özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumları ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeleri amirlerine ilişkin özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

## **2.2. Araştırmanın evren ve örnekleme**

Tanımlayıcı ve kesitsel tipte olan bu araştırmanın evrenini, Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde Ocak-Nisan 2022 tarihleri arasında fiili olarak görev yapan doktor, hemşire, diğer sağlık personeli (ebe, fizyoterapist, diyetisyen, eczacı, sağlık memuru vs.) ve idari personel (büro personeli, bilgisayar işletmeni vs.) oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü esnada hastanede 755 hemşire ve ebe, 747 doktor, 504 idari personel ve 363 diğer sağlık personeli olmak üzere toplam 2.369 çalışan görev yapmaktadır. Söz konusu evren içerisinde yeterli sayıda bireyi kapsayan örneklemin tespiti için evreni bilinen örneklem hesaplama formülü kullanılmış ve %95 güven aralığında, %5 yanılma payı ve %50 görülme oranı ile ulaşılması gereken minimum örneklem büyüklüğü 330 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada da 330 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Araştırmanın yürütülebilmesi için Karadeniz Teknik Üniversitesi Tıp Fakültesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan gerekli izin alınmıştır (Karar Tarihi: 09.12.2021, Karar Sayı No: 24237859-892).

## **2.3. Veri toplama yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Formlar yüz yüze görüşme yolu ile dağıtılmış ve dağıtılmadan önce araştırma hakkında çalışanlara bilgi verilmiştir. Anket formu, kişisel bilgi formu ve kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeği olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim seviyesi, hastanedeki görevi, şu anki işyerinde ve genel olarak sağlık sektöründe toplam çalışma süresi, herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunup bulunmadığı, amirinin yaşı ve cinsiyeti, amiriyle kaç yıldır birlikte çalıştığı ve iş dışı zamanlarda vakit geçirip geçirmediği hakkında toplam 12 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde ise, sağlık çalışanlarının kadın yöneticileri nasıl algıladıklarını ortaya koymak amacıyla kullanılan "Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği" bulunmaktadır. Söz konusu ölçek Ayca vd. (2012) tarafından geliştirilmiş olup profesyonel çalışma davranışları, kişiler arası ilişkiler ve çalışma ahlakı olmak üzere 3 boyut ve 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ilk 15 madde profesyonel çalışma davranışları boyutunu oluşturmakta olup boyuttaki tüm maddelerin ters kodlanması gerekmektedir. Ölçekteki 16-25 aralığındaki 10 madde kişilerarası ilişkiler boyutuna aittir. Son boyut olan çalışma ahlakı ise, ölçekteki son dört maddeden oluşmaktadır. 7'li Likert tipinde olan (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum) ölçekten alınabilecek yüksek skorlar çalışanların kadınların yönetici olmasına karşı olumlu tutuma sahip olduğunu göstermektedir.

## 2.4. Araştırma verilerinin analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 26.0 paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Sağlık çalışanlarının bireysel özellikleri ve amirlerine ilişkin özelliklerle ilgili tanımlayıcı bulguları ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzdeler, araştırmanın temel değişkeni olan çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumuna ilişkin tanımlayıcı bulguları ortaya koymak için ise minimum ve maksimum değerler, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Çalışmada kadın yöneticilere yönelik tutuma ilişkin verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla çarpıklık ve basıklık ölçülerinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada Garson (2012, s. 18-19) ile Hahs-Vaughn & Lomax (2020, s. 128-129)'ın normal dağılım için kabul edilebilir sınırlar olarak belirlediği -2 ile +2 aralığı benimsenmiştir. Araştırmada “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği” için bulunan çarpıklık değeri -0.734, basıklık değeri ise -0.108 olarak tespit edildiği için ölçeğe ilişkin verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir. Bu nedenle parametrik testlerden iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi, tek yönlü varyans analizi ve Post-hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Yapılan tüm analizlerde alfa düzeyi 0,05 alınmıştır.

## 2.5. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırma, Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde yürütülmüştür. Bu nedenle elde edilen sonuçlar araştırmanın yürütüldüğü hastanede görev yapan kişilerin değerlendirmeleri ile sınırlıdır ve diğer hastanelerdeki ya da sektörlerdeki çalışanlara genelleme yapılamamaktadır.

## 3. Bulgular

### 3.1. Tanımlayıcı bulgular

Tablo 1'de araştırmaya katılan 330 sağlık çalışanına ait tanımlayıcı bulgular yer almaktadır. Elde edilen verilere göre; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %70,3'ü kadın, %52,7'si 34 yaş ve altında, %58,2 ise evlidir. Katılımcıların %37,9'u lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Araştırmaya katılanların %40,6'sı araştırmanın yürütüldüğü hastanede diğer sağlık çalışanı olarak görev yaparken, %58,2'sinin söz konusu hastanede ortalama çalışma süresi 10 yıl ve altındadır. Sağlık çalışanlarının sektördeki toplam çalışma süresine bakıldığında, %57'sinin 11 yıl ve altında çalışma süresine sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %7'si şu an görev yaptıkları kurumda yönetsel bir pozisyonlarının bulunduğunu ifade etmişlerdir.



**Tablo 1.** Katılımcıların bireysel özellikleri

Değişkenler		Sayı	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	232	70,3
	Erkek	98	29,7
<i>Yaş</i>	≤ 34 yaş	174	52,7
	≥ 35 yaş	156	47,3
<i>Medeni Durum</i>	Bekar	138	41,8
	Evli	192	58,2
<i>Eğitim Seviyesi</i>	Lise	62	18,8
	Önlisans	98	29,7
	Lisans	125	37,9
	Lisansüstü	45	13,6
<i>Hastanedeki Görev</i>	Doktor	56	17,0
	Hemşire	79	23,9
	Diğer Sağlık Çalışanı	134	40,6
	İdari Personel	61	18,5
<i>Şu Anki Hastanede Çalışma Süresi</i>	≤ 10 yıl	192	58,2
	≥ 11 yıl	138	41,8
<i>Sektörde Çalışma Süresi</i>	≤ 11 yıl	188	57,0
	≥ 12 yıl	142	43,0
<i>Yönetimsel Pozisyonun Olup Olmaması</i>	Evet	23	7,0
	Hayır	307	93,0
<b>TOPLAM</b>		<b>330</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de sağlık çalışanlarının amirlerine ilişkin bazı tanımlayıcı bulgular gösterilmektedir. Elde edilen verilere göre, sağlık çalışanlarının amirlerinin yarısından fazlası (%55,2) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %73,6’sının amiri 41 yaş ve üzerindedir. Sağlık çalışanlarının %65,5’i amirleriyle 5 yıl ve altında bir süredir birlikte çalıştığını belirtirken, %30,9’u amirleriyle iş dışı zamanlarda da vakit geçirdiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 1.** Katılımcıların amirlerine ilişkin özellikler

Değişkenler		Sayı	%
<i>Amirin Cinsiyeti</i>	Kadın	148	44,8
	Erkek	182	55,2
<i>Amirin Yaşı</i>	≤ 40 yaş	87	26,4
	≥ 41 yaş	243	73,6
<i>Amirle Çalışma Süresi</i>	≤ 5 yıl	216	65,5
	≥ 6 yıl	114	34,5
<i>Amirle İş Dışı Zamanlarda Vakit Geçirip Geçirmeme</i>	Evet	102	30,9
	Hayır	228	69,1
<b>TOPLAM</b>		<b>330</b>	<b>100</b>

Tablo 3'te araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarına ilişkin minimum-maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır. Buna göre; katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutum alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı profesyonel çalışma davranışları ( $5,55 \pm 1,26$ ), en düşük ortalamayı ise kişilerarası ilişkiler ( $5,12 \pm 1,40$ ) alt boyutlarına verdikleri görülmektedir. Çalışanların kadın yöneticilere yönelik genel tutum ortalaması ise  $5,38 \pm 1,12$ 'dir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumları 7'li Likert tipi bir ölçek ile değerlendirildiği ve ölçekten alınacak yüksek skorlar çalışanların kadınların yönetici olmasına karşı olumlu tutuma sahip olduğunu gösterdiği için, bu araştırmada elde edilen ortalama katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının olumlu düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumlarına ilişkin minimum-maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri

Kadın Yöneticilere Yönelik Genel Tutum ve Alt Boyutları	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Profesyonel Çalışma Davranışları	1,00	7,00	5,55	1,26
Kişilerarası İlişkiler	1,00	7,00	5,12	1,40
Çalışma Ahlakı	1,00	7,00	5,43	1,41
Genel Tutum	2,14	7,00	5,38	1,12

### 3.2. Hipotezlere ilişkin bulgular

Tablo 4'te sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarını bireysel özelliklere göre karşılaştıran test sonuçları gösterilmektedir. Buna göre; sağlık çalışanlarının profesyonel çalışma davranışı boyutuna ilişkin tutumlarının yaş ( $t=2,123$ ;  $p=0,035$ ), medeni durum ( $t=2,434$ ;  $p=0,015$ ), hastanede toplam çalışma süresi ( $t=2,183$ ;  $p=0,030$ ) ve sektörde toplam çalışma süresi ( $t=2,457$ ;  $p=0,015$ ) açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur.

Analiz sonuçlarına göre; 34 yaş ve altındaki çalışanların profesyonel çalışma davranışı boyutu ortalamaları ( $5,70 \pm 1,25$ ) 35 yaş ve üzerinelere göre ( $5,40 \pm 1,30$ ), bekar çalışanların profesyonel çalışma davranışı boyutu ortalamaları ( $5,75 \pm 1,16$ ) evlilere göre ( $5,40 \pm 1,33$ ), hastanede 10 yıl ve altında çalışma süresine sahip katılımcıların profesyonel çalışma davranışı boyutu ortalamaları ( $5,68 \pm 1,25$ ) 11 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip olanlara ( $5,37 \pm 1,26$ ) göre ve sektörde 11 yıl ve altında çalışma süresine sahip olan çalışanların profesyonel çalışma davranışı boyutu ortalamaları ( $5,70 \pm 1,23$ ) 12 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip olanlara göre ( $5,35 \pm 1,29$ ) daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.** Katılımcıların bireysel özelliklerine göre kadın yöneticilere yönelik tutumları

Değişkenler	Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum ve Alt Boyutları							
	Profesyonel Çalışma Davranışları		Kişilerarası İlişkiler		Çalışma Ahlakı		Genel Tutum	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>Cinsiyet</b>								
Kadın	5,60	1,26	5,22	1,36	5,55	1,35	5,47	1,10
Erkek	5,42	1,27	4,91	1,48	5,16	1,53	5,21	1,12
	t=1,194; p=0,233		t=1,813; p=0,071		t=2,269; <b>p=0,024</b>		t=1,889; p=0,060	
<b>Yaş</b>								
≤ 34 yaş	5,70	1,25	5,32	1,34	5,64	1,28	5,56	1,11
≥ 35 yaş	5,40	1,30	4,92	1,46	5,21	1,52	5,20	1,09
	t=2,123; <b>p=0,035</b>		t=2,655; <b>p=0,008</b>		t=2,691; <b>p=0,008</b>		t=2,888; <b>p=0,004</b>	
<b>Medeni Durum</b>								
Bekar	5,75	1,16	5,45	1,25	5,68	1,30	5,64	1,01
Evli	5,40	1,33	4,90	1,48	5,27	1,48	5,21	1,16
	t=2,434; <b>p=0,015</b>		t=3,639; <b>p&lt;0,001</b>		t=2,605; <b>p=0,010</b>		t=3,440; <b>p=0,001</b>	
<b>Eğitim Seviyesi</b>								
Lise	5,23	1,34	4,93	1,38	5,15	1,46	5,12	1,20
Önlisans	5,53	1,33	5,12	1,47	5,35	1,53	5,37	1,61
Lisans	5,69	1,20	5,07	1,44	5,42	1,44	5,44	1,10
Lisansüstü	5,66	1,15	5,58	1,13	6,04	0,73	5,69	0,88
	F=1,957; p=0,120		F=2,080; p=0,103		F=3,773; <b>p=0,011</b>		F=2,425; p=0,066	
<b>Hastanedeki Görev</b>								
Doktor	5,92	1,11	5,49	1,13	5,90	0,91	5,76	0,89
Hemşire	5,45	1,38	5,10	1,55	5,56	1,49	5,34	1,27
Diğer Sağlık Pers.	5,51	1,30	5,11	1,40	5,35	1,41	5,35	1,12
İdari Personel	5,45	1,14	4,90	1,44	5,04	1,58	5,20	1,03
	F=1,893; p=0,131		F=1,809; p=0,145		F=4,084; <b>p=0,007</b>		F=2,839; <b>p=0,038</b>	
<b>Hastanedeki Çalışma Süresi</b>								
≤ 10 yıl	5,68	1,25	5,43	1,26	5,77	1,20	5,60	1,08
≥ 11 yıl	5,37	1,26	4,71	1,49	4,96	1,55	5,08	1,09
	t=2,183; <b>p=0,030</b>		t=4,612; <b>p&lt;0,001</b>		t=5,137; <b>p&lt;0,001</b>		t=4,280; <b>p&lt;0,001</b>	
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>								
≤ 11 yıl	5,70	1,23	5,38	1,32	5,68	1,26	5,59	1,10
≥ 12 yıl	5,35	1,29	4,79	1,45	5,10	1,55	5,12	1,09
	t=2,457; <b>p=0,015</b>		t=3,867; <b>p&lt;0,001</b>		t=3,632; <b>p&lt;0,001</b>		t=3,796; <b>p&lt;0,001</b>	
<b>Yönetmel Pozisyonun Olup Olmaması</b>								
Evet	5,37	1,22	5,06	1,55	5,29	1,34	5,25	1,13
Hayır	5,56	1,27	5,13	1,40	5,44	1,42	5,40	1,12
	t=-0,689; p=0,491		t=-0,247; p=0,805		t=-0,501; p=0,617		t=-0,600; p=0,549	

p&lt;0,05

Katılımcıların kişilerarası ilişkiler boyutuna ilişkin tutumlarına bakıldığında; bu tutumların yaş (t=2,655; p=0,008), medeni durum (t=3,639; p<0,001), hastanede toplam çalışma süresi (t=4,612; p<0,001) ve sektörde toplam çalışma süresi açısından (t=3,867; p<0,001) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; 34 yaş ve

altındaki çalışanların kişilerarası ilişkiler boyutu ortalamaları ( $5,32\pm 1,34$ ) 35 yaş ve üzerindekiilere göre ( $4,92\pm 1,46$ ), bekarların kişilerarası ilişkiler boyutu ortalamaları ( $5,45\pm 1,25$ ) evlilere göre ( $4,90\pm 1,48$ ) göre, hastanede 10 yıl ve altında çalışma süresine sahip katılımcıların kişilerarası ilişkiler boyutu ortalamaları ( $5,43\pm 1,26$ ) 11 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip olanlara göre ( $4,71\pm 1,49$ ) ve sektörde 11 yıl ve altında çalışma süresine sahip çalışanların kişilerarası ilişkiler boyutu ortalamaları ( $5,38\pm 1,32$ ) 12 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip olanlara göre ( $4,79\pm 1,45$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Çalışma ahlakı boyutuna ilişkin tutumlarına bakıldığında; katılımcıların bu boyutuna ilişkin tutumlarının cinsiyet ( $t=2,269$ ;  $p=0,024$ ), yaş ( $t=2,691$ ;  $p=0,008$ ), medeni durum ( $t=2,605$ ;  $p=0,010$ ), eğitim seviyesi ( $F=3,773$ ;  $p=0,011$ ), hastanedeki görev ( $F=4,084$ ;  $p=0,007$ ), hastanede toplam çalışma süresi ( $t=5,137$ ;  $p<0,001$ ) ve sektörde toplam çalışma süresi ( $t=3,632$ ;  $p<0,001$ ) açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; kadın katılımcıların çalışma ahlakı boyutu ortalamaları ( $5,55\pm 1,35$ ) erkeklere göre ( $5,16\pm 1,53$ ), 34 yaş ve altındakilerin çalışma ahlakı boyutu ortalamaları ( $5,64\pm 1,28$ ) 35 yaş ve üzerindekiilere göre ( $5,21\pm 1,52$ ), bekarların çalışma ahlakı boyutu ortalamaları ( $5,68\pm 1,30$ ) evlilere göre ( $5,27\pm 1,48$ ), lisansüstü eğitime sahip katılımcıların çalışma ahlakı boyutu ortalamaları ( $6,04\pm 0,73$ ) lisans eğitime sahip olanlara göre ( $5,42\pm 1,44$ ), doktorların çalışma ahlakı boyutu ortalamaları ( $5,90\pm 0,91$ ) hemşirelere göre ( $5,56\pm 1,49$ ), hastanede 10 yıl ve altında çalışma süresine sahip katılımcıların çalışma ahlakı boyutu ortalamaları ( $5,77\pm 1,20$ ) 11 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip olanlara göre ( $4,96\pm 1,55$ ) ve sektörde 11 yıl ve altında çalışma süresine sahip çalışanların çalışma ahlakı boyutu ortalamaları ( $5,68\pm 1,26$ ) 12 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olanlara göre ( $5,10\pm 1,55$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Kadın yöneticilere yönelik genel tutum açısından bakıldığında ise; katılımcıların genel tutumlarının yaş ( $t=2,888$ ;  $p=0,004$ ), medeni durum ( $t=3,440$ ;  $p=0,001$ ), hastanedeki görev ( $F=2,839$ ;  $p=0,038$ ), hastanede toplam çalışma süresi ( $t=4,280$ ;  $p<0,001$ ) ve sektörde toplam çalışma süresi ( $t=3,796$ ;  $p<0,001$ ) açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre; 34 yaş ve altındakilerin genel tutum ortalamaları ( $5,56\pm 1,11$ ) 35 yaş ve üzerindekiilere göre ( $5,20\pm 1,09$ ), bekarların genel tutum ortalamaları ( $5,64\pm 1,01$ ) evlilere göre ( $5,21\pm 1,16$ ), doktorların genel tutum ortalamaları ( $5,76\pm 0,89$ ) hemşirelere göre ( $5,34\pm 1,27$ ) göre, hastanede 10 yıl ve altında çalışma süresine sahip katılımcıların genel tutum ortalamaları ( $5,60\pm 1,08$ ) 11 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip olanlara göre ( $5,08\pm 1,09$ ) ve sektörde 11 yıl ve altında çalışma süresine sahip çalışanların genel tutum ortalamaları ( $5,59\pm 1,10$ ) 12 yıl ve üzerinde çalışma süresi bulunanlara göre ( $5,12\pm 1,09$ ) daha yüksek bulunmuştur. Ulaşılan bu

bulgular doğrultusunda; kurulan H<sub>1</sub> hipotezi cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, hastanedeki görev, şu anki hastanede ve sektörde çalışma süresi değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

Tablo 5'te sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarını amirlerine ilişkin özelliklerine göre karşılaştıran analiz sonuçları görülmektedir. Çalışanların profesyonel çalışma davranışı boyutu ortalamalarının sadece amirle iş dışı zamanlarda vakit geçirip geçirmeme değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir (t=2,347; p=0,020). Buna göre; amiriyle iş dışı zamanlarda vakit geçiren katılımcıların profesyonel çalışma davranışı boyutu ortalaması (5,78±1,08) iş dışı zamanlarda vakit geçirmeyen katılımcıların ortalamasına (5,45±1,33) göre daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 5.** Katılımcıların amirlerine ilişkin özelliklere göre kadın yöneticilere yönelik tutumları

Değişkenler	Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum ve Alt Boyutları							
	Profesyonel Çalışma Davranışları		Kişilerarası İlişkiler		Çalışma Ahlakı		Genel Tutum	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>Amirin Cinsiyeti</b>								
Kadın	5,56	1,29	5,24	1,40	5,61	1,33	5,46	1,14
Erkek	5,55	1,25	5,04	1,42	5,28	1,47	5,34	1,10
	t=0,075; p=0,941		t=1,308; p=0,192		t=2,094; <b>p=0,037</b>		t=0,977; p=0,329	
<b>Amirin Yaşı</b>								
≤ 40 yaş	5,70	1,23	5,25	1,29	5,78	1,05	5,55	1,07
≥ 41 yaş	5,50	1,28	5,08	1,45	5,31	1,50	5,33	1,13
	t=1,247; p=0,213		t=0,941; p=0,347		t=3,208; <b>p=0,002</b>		t=1,616; p=0,107	
<b>Amirle Çalışma Süresi</b>								
≤ 5 yıl	5,57	1,27	5,12	1,45	5,41	1,40	5,39	1,15
≥ 6 yıl	5,51	1,28	5,14	1,34	5,48	1,44	5,38	1,05
	t=0,353; p=0,725		t=-0,113; p=0,910		t=-0,429; p=0,668		t=0,084; p=0,933	
<b>Amirle İş Dışı Zamanlarda Vakit Geçirip Geçirmeme</b>								
Evet	5,78	1,08	5,31	1,39	5,74	1,49	5,61	0,96
Hayır	5,45	1,33	5,04	1,41	5,30	1,36	5,29	1,17
	t=2,347; <b>p=0,020</b>		t=1,631; p=0,104		t=2,672; <b>p=0,008</b>		t=2,648; p=0,009	

p<0,05

Katılımcıların çalışma ahlakı boyutuna ilişkin tutumlarına bakıldığında; bu tutumların amirin cinsiyeti (t=2,094; p=0,037), amirin yaşı (t=3,208; p=0,002) ve amirle iş dışı zamanlarda vakit geçirip geçirmeme değişkenlerine (t=2,672; p=0,008) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Buna göre; amiri kadın olan katılımcıların çalışma ahlakı boyutuna ilişkin ortalamaları (5,61±1,33) amiri erkek olanlara göre (5,28±1,47), amiri 40 yaş ve altında olan katılımcıların çalışma ahlakı boyutuna ilişkin ortalamaları (5,78±1,05) amiri 41

yaş ve üzerinde olan katılımcılara göre (5,31±1,50), amiriyle iş dışı zamanlarda vakit geçiren katılımcıların çalışma ahlakı boyutuna ilişkin ortalamaları (5,74±1,49) amiriyle iş dışı zamanlarda vakit geçirmeyen katılımcılara göre (5,30±1,36) daha yüksek bulunmuştur. Ulaşılan bu bulgular doğrultusunda; kurulan H<sub>2</sub> hipotezi amirin cinsiyeti, amirin yaşı ve amirle iş dışı zamanlarda vakit geçirip geçirmeme değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

#### 4. Tartışma

Uluslararası literatürde, kadın yöneticilere yönelik tutum 1970’li yıllardan itibaren popüler konular arasında yer almaya başlamıştır. Örneğin; Schein (1973, s. 95, 1975, s. 340) Amerika’da sigorta sektöründe erkek ve kadın yöneticilerle gerçekleştirdiği çalışmalarda, başarılı yöneticilerin sahip olduğu düşünülen mizaç, tutum ve özelliklerin kadınlardan ziyade erkeklere atfedildiğini tespit etmiş ve bu çalışmalar sonucunda kadınların yönetim kademelerinde ilerlemesine yönelik psikolojik bir engel oluşturan “yönetici gibi düşün-erkek gibi düşün” fenomenin varlığını ortaya koymuştur. Türkiye’de ise özellikle 2000’li yıllardan itibaren başta eğitim olmak üzere birçok sektörde çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarını ortaya koymak amacıyla çeşitli araştırmalar (Asar & Çelikten, 2016; Bakan vd., 2022; Erbek & Çoğaltay, 2022; Güney vd., 2006; Koca vd., 2009; Sayın & Balcı, 2019) yürütülmeye başlanmıştır.

Kadınlar için önemli bir istihdam kaynağı olan sağlık sektörü bazında bakıldığında ise, bu konuda yürütülen çalışmaların (Akkum & Ulusoy, 2019; Gürfidan Alan, 2022; Koçdaş vd., 2017; Kutlu & Akbulut, 2020; Semiz & Tekin, 2021) diğer sektörlerle nazaran daha sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Bu kapsamda bu araştırma ile; bir üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumları ve bu tutumların çalışanların bireysel ve amire ilişkin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Böylece elde edilen sonuçlarla hem ilgili yazına hem de kadınların sağlık sektöründe yönetim kademelerindeki temsiliyetlerinde var olan eşitsizliği gidermeye yönelik etkili politikaların geliştirilmesine katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, kadın yöneticilere yönelik tutumları açısından tüm alt boyutlarda olumlu bir tutuma sahip oldukları ve özellikle profesyonel çalışma davranışları alt boyutunun daha çok ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Profesyonel çalışma davranışı boyutu; yönetici kadınların olaylara nesnel yaklaşabilme, detaylara boğulmama, zorluklarla mücadele edebilme gibi nitelikleri ile ilgidir. Dolayısıyla, elde edilen bu bulgu, katılımcıların kadın yöneticilerin karar ve davranışlarındaki profesyonellik düzeyini daha yüksek olarak algıladıklarını göstermektedir. Araştırmada, sağlık

çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik genel tutumlarının da olumlu olduğu belirlenmiştir. Akkum & Ulusoy (2019, s. 1001), Koçdaş vd. (2017, s. 21) ve Kutlu & Akbulut (2020, s. 4) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yürütülen çalışmalarda ise, hem alt boyutlar hem de genel tutum açısından daha düşük ortalamalar tespit edilmiştir. Bu durum, zaman içerisinde sağlık sektöründe kadın yöneticilere yönelik tutumda bir iyileşme olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada; sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarının çalışanların bireysel özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, hastanedeki görev, hastanede ve sektörde toplam çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında elde edilen bulgular, kadın sağlık çalışanlarının özellikle çalışma ahlakı boyutunda kadın yöneticilere yönelik tutumlarının daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı bulunmasa da, diğer boyutlar bazında ve genel anlamda da kadınların kadın yöneticiler hakkında daha olumlu bir tutuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, literatürle de uyumluluk göstermektedir (Akkum & Ulusoy, 2019, s. 1002; Koçdaş vd., 2017, s. 21; Kutlu & Akbulut, 2020, s. 4-5). Kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumların muhtemel nedenlerinden biri, toplumsal cinsiyete ilişkin kültürel inanç ve şemalardır. Bu kültürel inançlar, şemalar veya beklentiler bir toplumdaki cinsiyet rollerini oluşturmada ve bireyler de bu rolleri sosyalleşme süreciyle içselleştirmektedir (Akpınar-Sposito, 2013, s. 10). Geleneksel roller kadınlardan ev işleriyle ilgilenmesini, erkeklerden ise ailenin geçimini sağlamasını beklemektedir (Moazam & Shekhani, 2018, s. 712). Erkek veya kadının işlerinin ne olduğuna yönelik bu kültürel ve sosyal tutumlar işyerlerinde ücret eşitsizlikleri, cinsel taciz, kariyer geliştirme fırsatlarının geri çevrilmesi veya terfi fırsatlarının azlığı gibi mesleki ayrımcılık biçimlerine yol açmaktadır. Dolayısıyla kadın olmak ve ev dışında çalışmak, işyerindeki eşitsizlik gerçeğine karşı daha fazla dikkatli olmayı gerektirmektedir (Akpınar-Sposito, 2013, s. 3). Bu nedenle kadın sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere karşı daha olumlu bir tutum içerisinde olduğu söylenebilir. Ek olarak elde edilen bu sonuç, araştırmanın yapıldığı hastanede erkek çalışanlar arasında Schein'in 1970'lerde ortaya koyduğu "yönetici gibi düşün, erkek gibi düşün" fenomeninin varlığının ve yönetim ve yönetici kavramlarına yönelik geleneksel anlayışın izlerinin halen kısmen de olsa devam ettiğini göstermektedir.

Araştırmada yaş değişkeni açısından yapılan incelemelerde, yaşça genç olan sağlık çalışanlarının bütün boyutlarda ve genel anlamda kadın yöneticilere yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu saptanmıştır. Ulaşılan bu bulgu ile ilgili olarak literatürde sağlık alanında yürütülen çalışmalarda yaş değişkeniyle ilgili olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmadığı tespit edilmiştir (Akkum & Ulusoy, 2019, s. 1004; Gürfidan Alan, 2022, s. 39). Kutlu & Akbulut (2020, s. 5)'un çalışmasında da istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmemesine rağmen, araştırmacılar genç çalışanların kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutuma sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bu bulgu sağlık sektöründe istihdam edilen yeni nesil çalışanların yönetsel kademelerde cinsiyet eşitliğine daha fazla önem verdiğini ve kadın yöneticileri daha kolay kabullenip benimsediklerini göstermektedir.

Medeni durum değişkeni bazında bakıldığında, bu çalışmada bekar olan sağlık çalışanlarının bütün boyutlarda ve genel anlamda kadın yöneticilere yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Literatürde sağlık alanında yapılan çeşitli araştırmalarda ise bu değişken açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Akkum & Ulusoy, 2019, s. 1004; Gürfidan Alan, 2022, s. 40; Semiz & Tekin, 2021, s. 80-81). Kutlu & Akbulut (2020, s. 5)'un çalışmasında da istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunamamasına karşın, bekar çalışanların kadın yöneticilere yönelik daha olumlu bir tutuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Pek çok toplumda ataerkil düşünce yapısı halen varlığını devam ettirmektedir. Bu yapıda; erkekler iş dünyasını, toplumu ve hatta ülkeyi yönetirken, tüm aileden yalnızca kadınlar sorumlu olmaktadır ve bu nedenle aile, kadının kimliğinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Yaşamın evreleri açısından bakıldığında; yine bu yapıda kadınlara sadece evlilik öncesi dönemde kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri için izin verilirken, evlendikten sonraki dönemde ise kadınların birincil görevinin eviyle ilgilenmek olduğu düşünülmektedir (Bowen vd., 2007, s. 279). Bu düşünce yapısının ülkemizde de varlığını sürdürdüğü göz önüne alındığında, bekarların kadın yöneticilere yönelik olarak daha olumlu bir tutuma sahip olmasının beklendiği bir bulgu olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle; kişiler bekarken kadın yöneticiler karşısında daha olumlu bir düşünce içerisinde olurken, evlilikle beraber bireylerin bu düşüncelerinin de değişkenlik gösterdiği, ataerkil düşünce yapısına doğru evrildiği ifade edilebilir.

Çalışmada, eğitim seviyesi açısından yapılan incelemelerde, lisansüstü eğitime sahip çalışanların lise düzeyinde eğitime sahip olanlara göre çalışma ahlakı boyutunda kadın yöneticilere yönelik olarak daha olumlu bir tutuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Akkum & Ulusoy (2019, s. 50) tarafından yürütülen araştırmada da benzer şekilde, yüksek lisans veya doktora mezunlarının lise veya ön lisans mezunlarına göre hem çalışma ahlakı boyutu hem de kadın yöneticilere yönelik genel tutumlarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Kutlu & Akbulut (2020, s. 5-6) tarafından yapılan çalışmada ise, önlisans mezunlarının profesyonel çalışma davranışı boyutunda lise mezunlarına göre daha olumlu bir tutuma sahip oldukları



saptanmıştır. Araştırma sonuçlarından da görüldüğü üzere; eğitim, kadın yöneticilere yönelik tutumlar açısından önemli rol oynayan bir diğer faktördür. Örgün eğitim sürecinde kazanılan yeni bilgi ve farkındalıklarla, kadın yöneticilere yönelik zihniyet ve tutumlar değişebilmekte, güçlü şekilde benimsenen bazı sabit fikir ve inançlar kaybolabilmektedir.

Hastanedeki görevleri açısından bakıldığında, bu araştırmada doktorların çalışma ahlakı boyutu ve kadın yöneticilere yönelik genel tutumlarının idari personele göre daha olumlu olduğu saptanmıştır. Koçdaş vd. (2017, s. 21-22) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, hemşirelerin çalışma ahlakı ve kişiler arası ilişkiler boyutunda kadın yöneticilere karşı daha olumlu bir tutuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Kutlu & Akbulut (2020, s. 5)'un çalışmasında ise, diğer sağlık personelinin daha olumlu, teknisyen ve idari personel grubunun ise daha olumsuz bir tutumda oldukları belirlenmiştir. Bu bulgular esasında sağlık kurumlarının hizmet sunum boyutunda görev alan doktor, hemşire gibi meslek gruplarının kadın yöneticileri daha kolay kabul edip benimsediklerini, idari kesimde çalışan personel arasında ise halen kadın yöneticileri kabul etmede sorunlar olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, hastanede ve sağlık sektöründe toplam çalışma süresi daha az olan çalışanların bütün boyutlarda ve genel anlamda kadın yöneticilere yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu Semiz & Tekin (2021, s. 82)'in sonuçlarıyla tutarlılık göstermemekte olup, bu çalışmalarda çalışma süresi veya mesleki deneyim süresi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak Kutlu & Akbulut (2020, s. 6)'un araştırmasında bu çalışmanın bulgusuyla benzer şekilde toplam çalışma süresi daha fazla olan çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının daha olumsuz olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar; hem ileri yaştaki hem de daha fazla deneyime sahip olan bu çalışanların cinsiyet kalıplarını kıramadıklarını, bu çalışanlar arasında Schein (1973, 1975)'in “yönetici gibi düşün, erkek gibi düşün” fenomeninin varlığının halen geçerli olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada; sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarının çalışanların amirlerine ilişkin özelliklerden amirin cinsiyeti, yaşı ve amirle iş dışı zamanlarda vakit geçirip geçirmeme değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; kadın bir amirle çalışan, amirinin yaşı 40 yaş ve altında olan ve amiriyle iş dışı zamanlarda da vakit geçiren sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumları daha olumludur. Amirin cinsiyeti açısından ulaşılan sonuç, kadın yöneticiyle çalışan kişilerin -cinsiyet fark etmeksizin- kadın yöneticileri anlayabilme fırsatı yakaladıklarını ve dolayısıyla onları daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Başka bir deyişle; kadın yöneticiyle beraber çalışma konusunda kazanılan deneyimin, çalışanların sahip olduğu eski

klişeleri, basmakalıp fikirleri değiştirdiği söylenebilir. Amirin yaşı açısından bakıldığında ise, yaşça genç bir amirle çalışmanın personelin cinsiyet konusundaki basmakalıp fikirleri yıkmasını sağladığı ve dolayısıyla kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutuma sahip olmayı kolaylaştırdığı söylenebilir. Amirle iş dışı zamanlarda vakit geçirme fırsatının da yine benzer şekilde, çalışan ve yöneticilerin birbirini daha iyi tanmasına ve anlamasına olanak sağlayarak veya aralarında arkadaşlık ilişkisinin gelişmesiyle objektif ol(a)mayıp taraf tutmalarına neden olarak çalışanların kadın yöneticileri daha olumlu değerlendirmelerine aracılık ettiği ifade edilebilir.

## SONUÇ

Dünya genelinde pek çok ülkede sağlık sektöründe işgücünün önemli bir kısmını kadınlar oluşturmasına rağmen, kadınların yönetim kademelerinde temsiliyetleri erkeklere göre oldukça azdır (Hyde & Hawkins, 2017, s. 1; Kaya & Alkan, 2021, s. 254; Mose, 2021, s. 124; Ürek vd., 2016, s. 285; WHO, 2019, s. 2). Bu durumun nedenlerinden biri, kadınların yönetsel kademelere doğru ilerlerken birçok tutumsal engelle karşı karşıya kalmasıdır.

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere ilişkin tutumları ve bu tutumların çalışanların çeşitli bireysel özelliklerine ve amirlerine ilişkin özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanları içerisinde özellikle erkeklerin, orta yaşın üzerinde olanların, evlilerin, eğitim düzeyi düşük olanların, hemşirelerin, hastanede ve sektörde daha uzun süredir çalışanların, amiri erkek olanların, ileri yaştaki amirlerle çalışanların ve amiriyle iş dışı zamanlarda vakit geçirmeyenlerin kadın yöneticilere yönelik olarak nispeten daha olumsuz tutuma sahip oldukları bulunmuştur. Bu kapsamda araştırmanın yürütüldüğü kurumda özellikle bu grupların olumsuz tutumlarını iyileştirebilmek adına bu tutumların nedenlerinin tespitine yönelik araştırmalar yürütülebilir. Bu araştırmalar aracılığıyla çalışanların kadın yöneticilere yönelik farkındalıkları artırılarak kadın yöneticileri daha kolay bir şekilde kabul edip benimsemeleri sağlanabilir. Ek olarak; işgücünün önemli bir kısmı kadınların oluşturduğu sağlık kurumlarında, etkili örgütsel politikalar ve cinsiyet eşitsizliği ile mücadele programları geliştirilerek kadın sağlık çalışanlarının üst düzey yönetim kademelerine ilerlemeleri sağlanabilir.

Sağlık sektöründe yaratacakları dönüştürücü etkiye rağmen, kadınların üst düzey yönetim kademelerinde var ol(a)maması önemli bir sorundur. Bu nedenle sağlık profesyonellerinin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının anlaşılmasını sağlayacak daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Gelecekte bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara; yapılan bu çalışmanın örneklemini genişleterek, Türkiye genelinde farklı mülkiyetteki hastanelerde kadın yöneticilere

yönelik tutumları değerlendirmeleri önerilebilir. Kadın yöneticilere yönelik tutumu etkileyebilecek yaşanılan bölge, dini tutumlar, sahip olunan çocuk sayısı gibi çok sayıda başka değişken vardır. Bu değişkenlerin de dahil edildiği çalışmalar yürütülerek, kadınların üst düzey yönetim kademlerinde neden daha az temsil edildiği daha net bir şekilde ortaya koyulabilir. Sağlık çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarının derinlemesine görüşme yöntemiyle de araştırılması önemli sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

**KAYNAKÇA**

- Akkum, B., & Ulusoy, H. (2019). Hastane çalışanlarının kadın yöneticilere karşı tutumlarının incelenmesi Sivas ve İstanbul örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(68), 996-1006.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Women in management research: theoretical perspectives. *4eme FrancoTchèque Trends in International Business, LYON, France*. pp.1-11. ffhalshs-00839365f.
- Asar, R., & Çelikten, M. (2016). Evaluation of the attitudes towards women managers working at educational institutions. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(10), 8-19.
- Aycan, Z., Bayazit, M., Berkman, Y., Bolak Boratav, H. (2012). Attitudes towards women managers: development and validation of a new measure with Turkish samples. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 426-455. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.557860>.
- Bakan, İ., Erşahan, B., & Kiraz, E. (2022). Yönetici olarak kadınlara karşı tutum. *Uluslararası Stratejik Boyut Dergisi*, 2(2), 124-140.
- Batool, S., & Tahir, M. (2015). Attitude towards female manager in Pakistan: evidence from banking, education, and telecom sector. *Dialogue (Pakistan)*, 10(4), 396-411.
- Boniol, M., Kunjumen, T., Nair, T. S., Siyam, A., Campbell, J., & Diallo, K. (2022). The global health workforce stock and distribution in 2020 and 2030: a threat to equity and 'universal' health coverage?. *BMJ Global Health*, 7(6), e009316. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-009316>.
- Bowen, C. C., Wu, Y., Hwang, C. E., & Scherer, R. F. (2007). Holding up half of the sky? attitudes toward women as managers in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 268-283. <https://doi.org/10.1080/09585190601102455>.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (2011). *Women in management worldwide: progress and prospects – an overview*. In M. J. Davidson and R. J. Burke (Eds.). *Women in management worldwide: progress and prospects* (2nd ed., ss. 1–18). Aldershot: Gower Publishing.
- Drosos, N., & Antoniou, A. (2019). *Attitudes toward women managers and female authority: an empirical study among women managers in Greece*. In A. Antoniou, C. Cooper and C. Gatrell (Eds.). *Women, business and leadership: gender and organizations* (ss. 362-378). Edward Elgar Publishing Limited.
- Erbek, D., & Çoğaltay, N. (2022). Öğretmenlerin toplumsal cinsiyet algıları ve kadın yöneticilere karşı tutumları arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1257-1283.
- Fontenot, T. (2012). Leading ladies: women in healthcare leadership. *Frontiers of Health Services Management*, 28(4), 11-21.

- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. Statistical Publishing Associates.
- Ghebreyesus, T. A. (2019, March 20). Female health workers drive global health: we will drive gender-transformative change. <https://www.who.int/newsroom/commentaries/detail/female-health-workers-drive-global-health> (01.05.2023)
- Güney, S., Gohar, R., Kılıç Akıncı, S., & Akıncı, M. M. (2006). Attitudes toward women managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8(1), 194-205.
- Gürfidan Alan, Ü. (2022). *Sağlık kurumlarında kadın yöneticilere yönelik tutumlarının değerlendirilmesi*. (YÖK Tez Merkezi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Hahs-Vaughn, D. L., & Lomax, R. G. (2020). *An introduction to statistical concepts (4th ed.)*. Routledge.
- Hyde, S., & Hawkins, K. (2017). *Promoting women's leadership in the post-conflict health sector in Cambodia*.
- Kaya, R. R., & Alkan, A. (2021). Türkiye'deki kamu hastanelerinde idari pozisyonda görev yapan hekimlerin profillerine yönelik bir çalışma. *Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 254-262.
- Koca, C., Arslan, B., & Aşçı, F. H. (2011). Attitudes towards women's work roles and women managers in a sports organization: The case of Turkey. *Gender, Work & Organization*, 18(6), 592-612. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00490.x>.
- Koçdaş, M., Söyük, S., & Boz, C. (2017). Evaluation of the attitudes of healthcare professionals towards women managers. *International Journal of Health and Life Sciences*, 3(1), e74179.
- Kostiuchenko, O. Y., Hots-Yakovlieva, O. V., & Sayenko, J. O. (2020). Gender inequality in healthcare in terms of employment and remuneration: legal means of overcoming the problem. *Wiadomości Lekarskie*, 73(12 Part 2), 2810-2815.
- Kutlu, G., & Akbulut, Y. (2020). Attitudes towards female managers in hospitals: Case study of Turkey. *International Journal of Healthcare Management*, 13(1), 212-220. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1498219>.
- Litwin, A., Ngan, H. F. B., & Atembe, R. (2019). Attitudes towards female managers in Austrian and Macau tourism industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.007>.
- McDonagh, K. J., & Paris, N. M. (2013). The leadership labyrinth: leveraging the talents of women to transform health care. *Nursing Administration Quarterly*, 37(1), 6-12. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3182751327>.
- Moazam, F., & Shekhani, S. (2018). Why women go to medical college but fail to practise medicine: perspectives from the Islamic Republic of Pakistan. *Medical Education*, 52(7), 705-715. <https://doi.org/10.1111/medu.13545>.

- Mose, J. N. (2021). Representation of women in top executive positions in general medical-surgical hospitals in the United States. *Women's Health Reports*, 2(1), 124-132. <https://doi.org/10.1089/whr.2020.0111>.
- Mousa, M., Boyle, J., Skouteris, H., Mullins, A. K., Currie, G., Riach, K., & Teede, H. J. (2021). Advancing women in healthcare leadership: a systematic review and meta-synthesis of multi-sector evidence on organisational interventions. *EClinicalMedicine*, 39, <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2021.101084>.
- Neubert, M. J., & Palmer, D. L. (2004). Emergence of women in healthcare leadership: Transforming the impact of gender differences. *The Journal of Men's Health & Gender*, 1(4), 383-387. <https://doi.org/10.1016/j.jmhg.2004.09.015>.
- Rincón Diez, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.889>.
- Sayin, U., & Balci, N. (2019). The attitudes of Turkish teachers toward female managers. *European Journal of Educational Management*, 2(2), 111-125. <https://doi.org/10.12973/eujem.2.2.111>.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>.
- Schein, V. E. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340-344. <https://doi.org/10.1037/h0076637>.
- Semiz, T., & K. Ü. Tekin. (2021). *Sağlık kurumlarında kadın yöneticilere yönelik tutumun değerlendirilmesi*. İçinde İ. Erdoğan Tarakçı (Ed.). *Disiplinlerarası yaklaşımlarla kadın çalışmaları*, (ss. 71-89). Efe Akademik Yayıncılık.
- Ürek, D., Ö. Uğurluoğlu, & İ. Bilgin Demir (2016). *Sağlık yöneticilerinin cinsiyet profilleri: Ankara ili örneği*. İçinde Ş. Kavuncubaşı and F. Yılmaz (Ed.). *10. sağlık ve hastane idaresi kongresi bildiri özet kitabı*, (ss. 284-286).
- World Health Organization (WHO). (2016). *Working for health and growth: investing in the health workforce*. WHO Publications.
- World Health Organization (WHO). (2019). *Delivered by women, led by men: a gender and equity analysis of the global health and social workforce*. Human Resources for Health Observer Series No. 24.
- World Health Organization (WHO) and the International Labour Organization. (2022). *The gender pay gap in the health and care sector: a global analysis in the time of COVID-19*. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.