

## CİNSİYET FAKTÖRÜNE GÖRE SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL GÜÇLÜLÜKLERİNİN ARAŞTIRILMASI\*

### INVESTIGATION OF THE MANAGERIAL RESOURCEFULNESS OF HEALTH MANAGERS ACCORDING TO GENDER

Sıdika GÜLER<sup>1</sup>  
Prof. Dr. Belma KEKLİK<sup>2</sup>

#### ÖZ

Bu çalışma; sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel güçlülük açısından aralarında herhangi bir farkın olup olmadığını ölçümlemek, kadın ve erkek olarak ayrıştırarak yapılan alt analizlerle sağlık yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinde demografik özelliklerine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacı ile oluşturulmuştur. Çalışmada veri toplamak için Şahin (2009) tarafından geliştirilen Yönetsel Güçlülük Ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışmada parametrik ve parametrik olmayan farklılık analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Alan araştırması kapsamında Isparta ilindeki sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan 111 tepe yöneticisi ve kısım yöneticilerine anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sağlık yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. Sağlık sektöründe görev yapan kadın ve erkeklerin yönetsel güçlülük düzeyleri karşılaştırıldığında erkek ve kadın yöneticilerin yönetsel güçlülüklerinin benzer olduğu görülmüştür. Eğitim durumu ve yöneticilikteki hizmet süresi gibi değişkenlerin sağlık yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre yönetsel güçlülükte cinsiyet etkili bulunmamıştır. Buna istinaden çalışma bulgularının; kadınların yoğunlukta olduğu sağlık alanında karar verici mercilerde, kadın temsilinin istenilen düzeye ulaşmasına, çalışanın cinsiyetine göre değil, niteliğine göre seçim yapılmasına ilişkin yol gösterici bir kılavuz değeri taşıyacağı öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetsel Güçlülük, Yönetsel Güç, Kadın Yönetici, Sağlık Yöneticisi, Cinsiyet Eşitliği.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** I10, I19.


#### ABSTRACT


The study aims to determine the managerial resourcefulness of health managers and to measure whether there is any difference between male and female managers working in health institutions and organizations in terms of managerial resourcefulness. The Managerial Resourcefulness Scale developed by Şahin (2009) is used to collect data, and parametric and nonparametric difference analysis methods are used in the study. In the study, convenience sampling method is utilized. In the scope of field research, a survey is applied to 111 top managers and department managers working in health institutions and organizations in Isparta province. As a result of the research, the managerial resourcefulness levels of health managers are found to be medium level. It is also observed that variables such as education level and length of service in management make a significant difference on the level of managerial resourcefulness of health managers. According to the results of the study, gender is not effective in managerial resourcefulness.

**Keywords:** Managerial Resourcefulness, Managerial Power, Female Administrator, Health Manager, Gender Equality.

**JEL Classification Codes:** I10, I19.

\* Bu çalışma Belma KEKLİK danışmanlığında Sıdika GÜLER tarafından hazırlanan ve 23.06.2020 tarihinde savunulan "Sağlık Yöneticilerinin Yönetsel Güçlülüklerinin Cinsiyet Faktörü Üzerinden Araştırılması" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışma için, Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulundan 82/1 sayılı ve 21.10.2019 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>1</sup>  Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Bilim Uzmanı, sidika.guler.09@gmail.com

<sup>2</sup>  Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, belmakeklik@sdu.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

This study is composed created to determine the managerial resourcefulness of health managers, to measure whether there is any difference between male and female managers in terms of managerial resourcefulness in public hospitals, private hospitals and health institutions and organizations located in the field, managerial resourcefulness of health managers with sub-analyzes made by separating them into women and men It was created in order to determine whether there is a differentiation according to demographic characteristics in the levels. The scope of the study consists of 111 top managers and department managers working in the health institutions and organizations in Isparta and the analyzes aimed at determining the managerial resourcefulness with the survey application made to these managers.

### **Design/methodology/approach:**

In the study, data were collected using the questionnaire technique, which is frequently used within the scope of quantitative research methods. In the study, "Managerial Resourcefulness Scale" of Şahin (2009) was used as data collection tool. The Managerial Resourcefulness Scale with 50 items developed by Şahin (2009) has 8 factor structure explaining 61.45% of the total variance and has a structure that gathers these eight factors under three dimensions. These three dimensions mentioned are emotional resourcefulness, mental resourcefulness and behavioral resourcefulness. In the analysis of the data, quantitative analysis method was used by using the Statistics Program for Social Scientists (SPSS 22.0). The sociodemographic and professional findings of the participants and the descriptive findings about the managerial resourcefulness of the managers were determined by descriptive statistical methods such as frequency, percentage, minimum, maximum, mean and standard deviation. Determining and comparing the managerial resourcefulness levels of female and male managers and whether demographic and professional characteristics make a significant difference on the managerial resourcefulness levels of the managers are parametric (unrelated samples t-test, analysis of variance (ANOVA)) and non-parametric (Mann Whitney u test, kruskal wallis). h test) was examined by difference analysis methods.

### **Findings:**

Managerial resourcefulness total scores of women and the scores of emotional, mental and behavioral resourcefulness sub-dimensions did not differ significantly from men ( $p > 0.05$ ). Managerial resourcefulness total scores of women and emotional and behavioral resourcefulness subscale scores of women are higher than men, but the difference is not statistically significant. Based on these findings, "H0: Managerial resourcefulness of female managers working in health institutions do not differ significantly from male managers." The ayes have it. "H1: Managerial resourcefulness of female managers working in health institutions differ significantly from male managers." Refused. Managerial resourcefulness differs significantly from demographic and professional characteristics only by educational level. In addition, the education level has a significant difference for both men and women separately. Managerial resourcefulness of high school or associate degree graduates are significantly higher than undergraduate or graduate graduates. When the demographic and professional characteristics create a differentiation on the managerial resourcefulness levels of the managers, it was seen that the marital status, license area, managerial position, professional service period, age and the length of service in the managerial position did not make a significant difference on the managerial resourcefulness levels of the managers. Emotional resilience sub-dimension shows a significant difference according to education level and marital status when all participants are taken into account. In addition, the education level also has a significant difference for both men and women. It was found that marital status did not make a significant difference in gender groups. Emotional resourcefulness of high school or associate degree graduates and singles were found to be higher than other groups. Mental resourcefulness sub-dimension; In all of the participants, there is a significant difference in males and females only by education level. High school or associate degree graduates have higher mental resourcefulness than other groups. Behavioral competence sub-dimension shows a significant difference according to education level and age. Education level of these is for both males and females; age group only generally has a significant effect. Managerial resourcefulness of high school or associate degree graduates are significantly higher than undergraduate or graduate graduates.

### **Conclusion and Discussion:**

As a result of the research, the managerial resourcefulness levels of health managers were found to be medium. A similar situation exists in all sub-dimensions. When the sub-dimensions are examined, the average mental resourcefulness is  $3.54 \pm 0.46$ ; The average emotional resourcefulness was  $3.29 \pm 0.50$  and the average behavioral resourcefulness was  $3.17 \pm 0.46$ . According to this, the mental, emotional and behavioral resourcefulness of the participants were 63.5%, respectively; It is possible to say that it is 57.2% and 54.2%. In the study, when the managerial resourcefulness levels of men and women were compared, the total scores of managerial resourcefulness and emotional and behavioral resourcefulness sub-dimension scores of women were higher than men, but the difference between them was not statistically significant. In this study conducted in the province of Isparta in the health sector, it was concluded that the managerial resourcefulness levels of the managers did not change significantly according to their gender. Based on the findings of the study, it may be recommended to choose according to the quality of the employee, not the gender. According to the results of the research, while factors such as age and education level are effective in good management and management, gender is not. From this point of view, it can be suggested that women should be given equal opportunity to come to decision-making authorities in the field of health, where women are concentrated, and it is anticipated that such studies will have a guiding value in terms of reaching the desired level of women's representation and making choices according to the quality of the employee, not the gender.

## 1. GİRİŞ

Ülkelerin en önemli kaynağı insandır. Toplumun en büyük zenginliği ise sağlığıdır. Bu nedenle sağlık sorunlarını belli düzeyde çözüme sağlık kurumları yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Tıp bilimi ve teknolojisindeki gelişmeler ile toplumun demografik yapısındaki ve hastalık yapılarındaki değişimler sağlık kurumlarını da etkileyerek önemlerini arttırmıştır. Bu gelişimler sağlık kurumları yöneticilerini; sorunları çözüme, sorunların nedenlerini araştırmada, kaynakları rasyonel ve bilimsel kullanmada, çalışanların motivasyonlarını sağlamada belirlenen hedeflere ulaşmada sorumluluk sahibi yapmıştır. Çünkü bu gelişim sağlık kurumlarının yönetilmesini güçleştirirken bir konuda alınacak kararların isabetini, sağlık yöneticisinin bilgisinin niteliği, niceliği, güncelliği ve işlevselliğine bağlı kılmıştır. Sağlık sektöründe yaşanan değişim ve dönüşüme uyum sağlık yöneticilerinin uygun yönetsel tepkiler ortaya koyabilmelerine bağlı olmaktadır. Sağlık kurumları yapıları sebebi ile yönetilmesi çok zor olan kurumlardır. Sağlık sektöründe kaliteli hizmet sunumunun sağlanarak hasta memnuniyetinin artırılmasında güçlü sağlık yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kadınlar hastane yönetiminde 1850'li yıllarda görev almaya başlamışken, sağlık alanında yoğun bir kadın çalışan varken kadınların temsil edilme gücü ciddi anlamda düşüktür. Kadın işgücünün istihdamı ve terfiinde sosyal kalıpların, toplumsal değerlerin ve normların etkileri önemlidir. Toplumsal olarak benimsenen kadın işi, erkek işi ayrımı, işyerlerinde kadınların belirli görevlere özellikle de yöneticilik pozisyonlarına getirilmelerini engellemekte yönetsel anlamda güçlü denilince akla erkekleri getirmektedir. Oysaki emek gücü yüksek olan sağlık sektörü, kadınların yoğun olarak istihdam edildiği bir sektördür. Yönetsel pozisyonlarda erkek egemen bir yapı olması, yönetsel güçlülükten mi kaynaklanmaktadır yoksa kadınların yöneticilikleri üzerindeki engellerden (cam tavan vb.) mi kaynaklanmaktadır? Bu durumu aydınlatmak için kadın yöneticilerin yönetsel güçlülük açısından durumlarının ne olduğunu araştırmak gerekmektedir.

Başarılı bir yönetim için yönetsel bilgilerle birlikte yönetsel beceri ve yetenekler gereklidir. Yönetimdeki görevlere uygun karşılığı sağlayan duygusal, zihinsel ve davranışsal beceriler kümesine yönetsel güçlülük denilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1314, 1324). Duygusal güçlülük; yöneticinin duygusal tepkilerini başarılı bir şekilde düzenleme yeteneğidir. Duygusal güçlülük; duygusal denetimi, sakin olmayı, anlık doyumunu ertelemeyi ve pro-aktif olmayı içermektedir. Zihinsel güçlülük; problem çözme ve özdeşleşim yeteneğini kapsarken davranışsal güçlülük; göreve ve bireye yönelik davranışları ifade etmektedir.

## 2. YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK

Yönetim, dinamik bir süreçtir ve belirsizlik altında yerine getirilmektedir. İyi bir yönetim için gerekli olan beceriler ve yetenekler vardır. Yönetim işinde gerekli yetenek ve becerilerin belirlenmesi yönetsel işlerin ne olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Yöneticilerin yaptığı işler ve bu işlerin neler olabileceği konusunda yapılan çalışmalar temelde üç kategoride toplanmıştır (Kanungo ve Misra, 1992: 1314). Kategorilerden ilki, klasik yönetim fonksiyonlarıdır. Bunlar; planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarıdır. Benzer şekilde Katz (1995: 32, 42), yönetsel becerileri teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç şekilde açıklamıştır. Bu beceriler kişilik özelliklerinden ziyade verilen işi etkili yapabilmeyi sağlayan davranışlar üzerine odaklanmıştır. Bu beceriler yönetsel etkililik ve verimlilik için gereklidir. İkinci kategoride ise yöneticilerin ne iş yaptığını inceleyen araştırmalar yer almış, yöneticiler vakitlerinin büyük çoğunluğunu başkaları ile etkileşim içinde geçirdiğinden beşeri beceriler dikkati çekmiştir (Stewart, 1975: 82). Mintzberg (1975: 49), yönetici faaliyetlerinin 3 ana kategori 10 belirli rolden oluştuğunu ifade etmiştir. Bu üç ana kategori; kişilerarası, bilgi verici, karar verici olarak adlandırılmıştır. Tanımlanan on rol de bu üç ana kategoriden birine ya da birden fazlasına üye olabilmektedir. Üçüncü kategori ise, yönetsel işlerde zihinsel faaliyetler ile zekâ konusuna önem vermiştir.

Yetenek kavramıyla beceri kavramı birbirinden farklıdır. Beceriler açık, gözlenebilir davranışı ifade ederken yetenek, zekânın kullanımı ve bilişsel faaliyetlerle ilişkilidir. Beceriler rutin ve programlanmış işler için gerekliiyken, yetenekler rutin olamayan işler içindir. Yetenekler geneldir, kapasiteleri ölçüsünde geliştirilebilir, fakat beceriler sadece işle ilgilidir. Beceri ve yetenek ayrımı, bir yöneticinin belirli bir işten dolayı birçok beceri kazanabileceğini ama bu becerilerin uygun ve yerinde kullanımının sahip olduğu bilişsel yeteneklerle ilişkili olduğunu ifade eder (Kanungo ve Misra, 1992: 1317, 1322). Şahin (2009: 118, 119), yetenekleri bir yöneticinin sahip olduğu içsel kaynaklar olarak tanımlar. Yeteneklerini, organizasyonda yüz yüze gelebileceği baskı, sorun ve güçlüklerde kullanabilen ve bunlarla baş edebilen yöneticiler, yönetsel güçlülük düzeyi yüksek yöneticilerdir. Yetenekler yönetsel güçlülük kavramının esasını oluşturur. Yönetsel güçlülük; "Yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedefleri kapsamında her türlü yönetsel işine engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini,

bilişsel düşüncelerini ve inançlarını, beklentilerini, davranışlarını kontrol edebilme ve düzenlemesiyle çevreye başarılı uyum sağlamada edinilmiş yetenekler repertuarı” olarak tanımlanmıştır. Çalışanların kişilik özellikleri de organizasyonlar açısından önem arz eder (Chatman, 1989: 337). Sosyal, bedensel ve zihinsel olmak üzere kişiliği tanıttıcı üç temel özellik vardır. Sosyal, bedensel ve zihinsel özelliklerin üçünün bileşimi kişiliği oluşturur. Yönetmel güçlülük kişilikle uyumlu olduğu görülen üç bileşenden oluşmuştur (Kanungo ve Misra, 1992: 1314). Bunlar:

- 1) Duygusal Güçlülük (Affective Competence),
- 2) Zihinsel Güçlülük (Intellectual Competence),
- 3) Davranışsal Güçlülük (Action-oriented Competence).

### 2.1. Duygusal Güçlülük

Bir yönetici, duygusal tepkilerini, yönetmel işlerini yerine getirmesine engel olmasından ziyade daha çok yardımcı olması açısından kullanıyor, bu tepkileri farkındalık ve kendi kendini eğitimle başarılı bir şekilde düzenleyebiliyorsa duygusal güçlülük anlamında başarılıdır. Duygusal güçlülük bileşeni altında dört yetenek bulunmaktadır. Bunlar; duyguları kontrol etme (agresif-saldırganlık-eğilimleri, regresif-geri çekilme-eğilimleri, istifa ya da ayrılma, heyecan), sakin olma, doyumunu erteleme ve proaktif olmadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1324).

Duygunun insanların yaşamında ve güdülenmesinde önemli bir yeri vardır (Metin, 2019: 2029). Duygu, evrensel paylaşımlara, kültüre ve bireye özgü olaylara verilen ve ayırt edici özellikleri olan otomatik tepkiler olarak tanımlanabilmektedir (Ekman ve Cordaro, 2011: 364). Duygu yönetimi, duygusal zihnin iktidara gelmemesi için gerekli tedbirleri alarak beyni akılcı zihnin yönetiminde tutmak, duyguları iyi tanıyarak onlarla etkili bir şekilde başa çıkma yolunda bilinçli bir çaba göstermek, daha önceden bilinçaltında bastırılmış olan duyguları zararsız hale getirmek, son olarak da anı yaşama yetisi kazanmaktır (Çeşitçioğlu, 2003: 146). Yöneticilerde kuvvetli duygular oluşturan stresli durumlarda basit duygusal tepkileri kontrol edebilme yeteneğidir. Duyguları kontrol edebilme başarılı yöneticilerin en önemli özelliklerinden biridir. Duyguları kontrol edebilme yeteneği, duygusal zekâ kavramı ile ilişkilidir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek yönetici çalışmaya yaşamında kızgınlık, korku, kaygı, üzüntü, depresyon gibi olumsuz duygularla baş ederek etkili yönetim ve liderlik davranışı gösterir. Duygular temelde, bireyin çevresindeki değişimlerden çıkmakta, otomatik olarak başlayıp hemen fizyolojik değişimlere neden olmakta, bireyin dikkatini ve düşüncesini değiştirmekte, harekete geçmeye hazırlamakta, hızla yayılmakta ve bireye baş etme için yardım etmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 10).

Stresli ortamlarda yöneticiler dört çeşit duygusal tepki gösterirler. Bunlar; agresif-saldırganlık eğilimleri, regresif-geri çekilme eğilimleri, istifa ya da ayrılma ile heyecan şeklindedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1314). Şahin (2009: 128), bu duyguların yönetmel işlerde başarıyı engelleyeceğinden söz ederek bu duyguların öz düzenlemeye tabi tutulması gerektiğini ifade etmiştir. Duygu, evrensel paylaşımlara, kültüre ve bireye özgü olaylara verilen ve ayırt edici özellikleri olan otomatik tepkiler olarak tanımlanmıştır (Ekman ve Cordaro, 2011: 364). Duygu otomatik tepkidir. Bu sebeplerle yönetici duygu dalgalanım durumlarında otomatik bir şekilde sakin olmayı önce aklına getirecek şekilde kendini koşturmalıdır. Bu koşturulma, yöneticinin kendi duygularının farkında olması, içselleştirmesi, algılaması ve düzenlemesi ile ilgilidir (Tetik ve Akkaya, 2018: 103). Sakin olmak, güçlülüklerle karşılaşıldığında problemleri çözmeye hazır olmak anlamında bir yetenektir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326).

Şahin (2009: 142), duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan üçüncü yeteneğin anlık doyumunu ertelemeyle ilgili olduğunu ifade etmiştir. Doyumunu erteleme yeteneği, bilişsel ve duygusal bir süreci kapsayan temel insan yeteneğidir (Metcalf ve Mischel, 1999). Literatürde doyumunu erteleme konusu ile irade kavramı ilişkilendirilmiştir. İrade; seçmek, karar vermek ve bu seçimleri eylem haline getirmektir. Yani irade iki seçenektan birini seçme durumunda bulunan insanın o iki seçenektan birini seçme gayretini ortaya koymasındır (Özen, 2013: 2). Bu da yöneticinin anlık doyumunu ertelemeyi seçmesi ile yönetmel güçlülük açısından ilişkilidir (Ören, 2006: 19).

Duygusal güçlülük bileşeninin içinde yer alan dördüncü ve sonuncu yetenek proaktif olmadır. Proaktif kişilik, mevcut koşulları geliştiren, ayrıca fırsatları keşfederek yeni koşullar yaratan, var olan şartlara pasif olarak adapte olmak yerine anlamlı bir değişim olana kadar sebat eden, dışadönük, başarı ihtiyacı yüksek bir kişiliktir (Çelik ve Topçuoğlu, 2017: 1224). Ayrıca, proaktif yöneticilerin kendi dışındaki faktörleri başarıyla yürütebileceği ve yönetebileceği inançları ile öz güvenleri de yüksektir (Bateman ve Crant, 1993: 103). İşin kilit noktalarını öğrenmek, fırsatları sezmek, sorumluluk almak, çıkış noktası arayıp harekete geçmek gibi unsurlar yönetmel

güçlülüğü artırıcı etmenlerdir. Yönetmel güçlülük bağlamında proaktif yöneticilerin sosyal sermayeleri daha zengindir (Tunca, Elçi ve Murat, 2020: 327).

## 2.2. Zihinsel Güçlülük

Yönetmel güçlülüğün ikinci bileşeni zihinsel güçlülüktür. Yönetmel güçlülük açısından zihinsel güçlülük bileşeni altında iki yetenek vardır. Bunlar; problem çözme ve öz yeterlilik ile ilişkili olan öz-düşünümdür (Kanungo ve Misra, 1992: 1326). Yaşamın doğal akışında görüldüğü gibi yönetim hayatında da problemlerin olmaması ya da her an yeni bir problemle karşılaşılmasına olanak yoktur. Problem, insanın zihnini karıştıran ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şeydir (Saracaloğlu ve Kanmaz, 2012: 684). Problem çözme bir başka tanımda belli bir amaç için karşılaşılan güçlüklerin bertaraf edilmesine yönelik bilişsel ve psikolojik bir dizi çabayı içeren bir süreç olarak tanımlanmıştır (Oğuzkan, 1989: 80). Problem çözme kavramında üst düzey düşünme becerileri önem arz eder. Temel üst düzey düşünme becerileri analiz, sentez ve değerlendirme şeklindedir. Problem çözme yeteneğinde ayrıca analitik düşünme ayrı bir yere sahiptir. Problemin tamamen anlaşılması için tüm gereksiz kavramlardan arındırılmasını, en basit parçalarına veya temel bileşenlerine indirgenmesinin gerekliliği analitik düşünce yapısında vardır (Çakır ve Senemoğlu, 2016: 1448). Problem çözme, yönetmel etkinliğin temel konularından sayılmaktadır (Bass, 1981: 412-414).

Zihinsel güçlülüğü oluşturan iki yetenektan ilki problem çözme, ikincisi öz-düşünümdür. Öz-düşünüm, öz-yeterlilik ile ilgili ve öz-yeterlilik inancının nasıl kuvvetlendirileceği ile ilişkilidir. Yöneticilerin baş etme yeteneklerine, olumsuz düşünceleri kontrol edebileceğine dair inancı yöneticinin duygusal süreçlerine etki ederek yönetmel güçlülüğüne katkı vermektedir. Yüksek öz-yeterlilik inancına sahip yöneticiler, güç durumları birer tehdit olarak değil üstesinden gelinmesi gereken ve onlardan bir şey öğrenilmesi gereken durumlar olarak görürler. Bu tür yüksek öz-yeterlilik inancına sahip yöneticiler amaçlarına sıkı bir bağlılık göstermekte, güçlükleri yenip nasıl başarılı olacaklarına odaklanmaktadır. Bu yöneticiler herhangi bir aksilikle karşılaştıklarında kısa sürede kendini toparlayabilmektedirler. Yöneticilerin öz-yeterlilik inançları ile performansları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Şahin, 2009: 173). Çalışma yaşamında öz-yeterlilik inançları ile performans bağı gösteren birçok araştırma mevcuttur. Stajkovic ve Luthans (1998: 240-261) yaptıkları çalışmada yöneticilerin belirli bir işteki öz-yeterlilik inançlarının o buldukları durumla ilgili en önemli performans belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

## 2.3. Davranışsal Güçlülük

Davranışsal güçlülük bileşeni, işe yönelik ve insana yönelik davranış tarzıyla açıklanmaktadır. Davranış tarzları, geçmiş bilgi ve tecrübelerden yararlanarak yeni durumlarda planlar oluşturmada kullanılan genel kurallardır. Davranış tarzları, bireyin yapısal özelliği olarak düşünülebilir. Davranış tarzları, bilişsel ifade ile bir durumda bireyin nasıl davranılacağı ile ilgili eğilimdir (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). İşe (görev-üretim) yönelik olan davranış tarzında, işin teknik ya da görev yönleri vurgulanır, temel odak noktaları grup amaçlarının gerçekleştirilmesi şeklindedir (Robbins, 2000: 134). İş odaklı yöneticiler de, özellikle iş ile ilgili faaliyetlere odaklanan yöneticilerdir (Northcraft ve Neale, 1990: 414). Frese, Stewart ve Hannover (1987: 1183)'e göre birbirini takip eden çeşitli süreçler işe yönelik davranış tarzlarını oluşturur. İşe yönelik davranış tarzları; hedef belirleme, planlama, yürütme- geribildirim ve zaman yönetimi unsurlarından oluşur.

Çalışma yaşamında davranış tarzı denilince, hem işe yönelik hem de insana yönelik davranış arzı akla gelmelidir. Çünkü iş yaşamındaki kaynaklar hem maddi hem de insan kaynaklarından oluşmaktadır. İnsana yönelik davranış tarzı yöneticinin; empatik, çalışanları destekleyici olması, karizmatik ve uzmanlık güç kaynaklarını etkili kullanması ile ilgilidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). İnsana yönelik davranış tarzında, çalışanların arzu ve ihtiyaçları dikkate alınarak tatmin edilmeye çalışılır. Organizasyon içinde rahat ve arkadaşça bir hava yaratılır, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde kalmaktadır (Scanlan ve Keys, 1987: 363). İnsana yönelik davranış tarzları; empati, çalışanları destekleme, gücün kullanımı unsurlarından oluşur.

## 3. TOPLUMSAL CİNSİYET VE ÇALIŞAN KADIN

Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet tartışmalarına karşın, cinsiyet (sex) terimi, kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünü ifade etmekte, biyolojik bir yapıya karşılık gelmektedir. Toplumsal cinsiyet (gender) terimi, kadın ya da erkek olmaya toplumun ve kültürün yüklediği anlamlara ve beklentilere karşılık gelmektedir (Deaux, 1985:49-51). Toplumsal cinsiyet rolü de toplumun tanımladığı ve bireylerin yerine getirmelerini beklediği cinsiyetle ilişkili bir grup beklentidir (Dökmen, 2006: 16).

Kadın-erkek toplumsal cinsiyet rollerindeki farklılaşma, olasıdır ki, iki cinsin arasındaki ilk iş bölümüne, kadınların doğurganlık nedeniyle daha az devinim gerektiren bitki toplayıcılığı, erkeklerinse avcılığa yöneldiği, Homo erectus'lara dek dayandırılabilir. Fakat böylesi bir işbölümünün kadınlarla erkekler arasında, erkeklerin üstün, prestijli, güçlü vb. sayıldığı, kurumsallaşmış bir hiyerarşiye yol açtığını düşündürtecek geçerli nedenleri yoktur (Özbudun, Sarı ve Demirel, 2007: 190-192,197,199).

Kadın ve erkeğe Amerika, Avrupa, Asya ve Avustalya'daki yirmi beş ülkede benzer özellikler yüklenmiştir. Yirmi beş ülkenin insanı genelde, erkeklere; aktif, güçlü, baskınlık, özerklik, saldırganlık, başarı, eleştiricilik vb. özellikleri yüklerken kadınlar için ise; pasif, zayıf, bağımlılık, saygılılık, yardımseverlik, bakım vericilik, dostluk, uyumluluk gibi özellikler yüklemiştir (Dökmen, 2006: 111). Kadınlar için kullanılan kalıp yargıların toplumsal beğenilirlikleri daha düşüktür. Bu da meslek seçimi ve meslekte yükselme gibi konularda gözlenen cinsiyet ayrımcılığına yol açmaktadır. Kadınlar için uygun bulunan çoğu özellik toplumsal önemi yüksek olan yöneticilik, başkanlık gibi rol ve pozisyonlar için uygun görülmeyen özelliklerdir (Aslan, 2018: 5).

### 3.1. İş Hayatında Kadın

Kadınların toplumdaki konumunu tespit için toplumsal cinsiyet endeksi oluşturulmuştur. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi 2015 verilerine göre toplumsal cinsiyet endeksi kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği; üreme sağlığı, güçlendirme ve işgücü piyasası olmak üzere üç kıstasta yansıtan bir ölçüdür. Üreme sağlığı boyutu anne ölüm oranı ve ergen doğurganlık oranı ile ölçülür. Güçlendirme, her bir cinsiyetin parlamentoda sahip olduğu koltuk oranı ile ölçülür. Çalışma boyutu ise, kadınların işgücüne katılımları ile ölçülmektedir. Bu üç boyuttaki oranlar kullanılarak hesaplanan toplumsal cinsiyet endeksi 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Değerin sıfır olması kadın ve erkeklerin eşit ücret aldıklarını; bir olması bir cinsiyetin diğerine oranla tüm boyutlarda daha düşük ücret aldığını göstermektedir. Türkiye ve G8 ülkelerindeki 2010-2017 yılları arasındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliği endeksi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1.** G8 Ülkelerinde ve Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi

Ülke/Yıl	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kanada	0,121	0,113	0,11	0,107	0,104	0,102	0,093	0,092
Almanya	0,092	0,088	0,085	0,078	0,075	0,071	0,065	0,072
Fransa	0,124	0,122	0,108	0,107	0,104	0,104	0,1	0,083
İngiltere	0,172	0,164	0,16	0,154	0,148	0,133	0,119	0,116
İtalya	0,122	0,119	0,116	0,091	0,089	0,09	0,087	0,087
Japonya	0,118	0,117	0,126	0,127	0,125	0,118	0,106	0,103
Rusya	0,311	0,305	0,294	0,289	0,287	0,272	0,267	0,257
ABD	0,242	0,237	0,227	0,222	0,212	0,206	0,189	0,189
<b>Türkiye</b>	<b>0,418</b>	<b>0,374</b>	<b>0,36</b>	<b>0,348</b>	<b>0,34</b>	<b>0,326</b>	<b>0,316</b>	<b>0,317</b>

Kaynak: (TÜİK, 2017).

Tabloda görüldüğü üzere Türkiye açısından toplumsal cinsiyet eşitsizliği endeksinde yıllar içinde kadınlar lehine bir düşüş olduğu görülmektedir. Ancak, tablodaki diğer ülkelerle kıyaslandığında yine de yüksek olduğu göze çarpmaktadır. G8 ülkelerinde 2010-2017 yılları arasında toplumsal cinsiyet endeksi en düşük olan ülke Almanya; en yüksek olan ülke ise Rusya'dır.

#### 3.1.1. Tarihte Kadın İşgücü

İlkel toplumlarda, başlangıçta göçebe bir yaşam tarzı içinde anaerkil bir aile yapısı hâkimdi ve kadının üstün bir statüsü bulunmaktaydı. Bu dönemde erkek çoğunlukla yaşanan alandan uzakta avcılıkla uğraşırken; kadın ev işleri ve çocuk bakımının yanı sıra, toplayıcılık, çanak çömlek yapımı gibi işlerle üretimde yer almıştır. Zaman içerisinde göçebe yaşam tarzından yerleşik düzene geçiş yaşanmıştır (Yüksel, 2016: 8). Böylece erkeğin üretimdeki rolünün artması beraberinde genel refahı erkek egemenliğine bırakmıştır. Özellikle tekerleğin tarım alanındaki faaliyetlerde kullanılmaya başlanması geçmişte ortak yapılan tarım faaliyetini erkek işi haline getirmiştir (Kaya, 2009:10). Bu yaşam tarzında anaerkil bir aile yapısı hâkim olduğundan kadın göçebe yaşam tarzındaki statüsünü yitirmiş bulunmaktadır (Yüksel, 2016:8).

Dünyada kadın işgücünün tarihsel süreci incelendiğinde kadının ücretli işçi olarak çalışma yaşamına girmesi sanayi devrimiyle olmuştur. Sanayi devriminden önce kadınlar toplumda geleneksel anne, ev kadını, eş rolleri gibi pasif roller üstlenirken sanayi devrimiyle birlikte ücret karşılığı çalışmanın sonucu oluşan iş kadını rolü de eklenmiştir (Ekmekçi, 2004:103). Sanayi devriminden İkinci Dünya Savaşı sonuna değin kadın çalışmasına ilişkin olarak gözlenen eğilimler, kadının emeğinin yedek olma niteliğini göstermiştir. Çünkü asıl görevi ev işi olan kadınlar cepheye giden erkeklerin yerine işgücüne katılmışlardır (Yılmaz ve Zoğal, 2015:8). Kadınlar, erkek işgücünün yetersiz olduğu dönemlerde işgücüne katılmaya çağrılmışken gereksinme ortadan kaktığında ise eve döndürülmüşlerdir (Çitci, 1982: 22).

Türkiye'de kadın işgücü incelendiğinde kadının iş yaşamına girişi, 19. yy. başlarında kadın emeğinin yoğun olarak kullanıldığı dokumacılık alanında olmuştur. Bu ortam sanayi devriminin etkisi ile oluşmuştur (Makal, 2010:36). Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı nedeniyle erkeklerden boşalan iş alanlarına kadın işgücü yönlendirilmiştir. Bunun için Osmanlı Ticaret Nezareti tarafından kadın amele ordusu oluşturulması için bir kanun taslağı hazırlanmış, kadınlar işçi olarak çalışmaya zorlanmışlardır. Bunun sonucu işçilerin %35'ini kadın işçiler oluşturmuştur (Aydm, 1999:80).

Ülkemizde kadınların çalışma hayatına dâhil olmasında geçmişe göre artış olmasına rağmen bu artış yavaş bir şekilde gerçekleşmiştir. Aşağıdaki tabloda 2010-2017 yılları arasında 15 ve üzeri yaştaki kadın ve erkeklerin işgücüne katılım oranları gösterilmiştir.

**Tablo 2.** İşgücüne Katılım Oranları

Yıl/Cinsiyet	Kadın (%)	Erkek (%)
2010	27,6	70,8
2011	28,8	71,7
2012	29,5	71
2013	30,8	71,5
2014	30,3	71,3
2015	31,5	71,6
2016	32,5	72
2017	33,6	72,5

Kaynak: (TÜİK, 2017).

Tablodaki 2017 yılı TÜİK verilerine göre, kadın nüfusun yaklaşık %34'ü, erkek nüfusun ise %73'ü işgücüne katılmıştır. Sosyal-kültürel olarak kadınların çalışma yaşamında kendilerine daha fazla yer bulmaları; kadının statüsünün ve toplumdaki kadın algısının düzelmesi, eğitim imkânlarının artması, evlenme oranlarında azalma, buna karşılık boşanma oranlarında artış, ailenin küçülmesi gibi etkenlerle olmuştur. Ekonomik faktör olarak kadınların çalışma yaşamında kendilerine daha fazla yer bulmaları; kadınları talep eden sektörlerin ortaya çıkması, aile geçiminin zorlaşmasıyla ailede ikinci bir çalışanın olmasının gerekmesi gibi etmenlerle açıklanabilmektedir (Şerifoğlu, 2017:2).

### 3.1.2. Yöneticilikte ve Sağlık Sektöründe Kadın

Zamanın her döneminde cazip olan yöneticilik, erkeklerin olduğu kadar kadınların da ilgisini çekmiştir. Yönetimin tarihsel gelişimine bakıldığında kadınlar, yönetim alanına önemli katkılarda bulunmuş ancak kadın yöneticilerin bu katkısı yeterince takdir edilmemiştir (Güney, 1999: 147). Kadınların çalışma ve yöneticilik alanlarında başarısız olduklarına ya da olabileceklerine ilişkin veri bulunmamaktadır. Kadın çalışanların gerek alt birimlerde gerekse de üst birimlerde yönetici olarak yer almaları zenginlik getirmiş ve yarar sağlamıştır (Karcı, 2012:43-46).

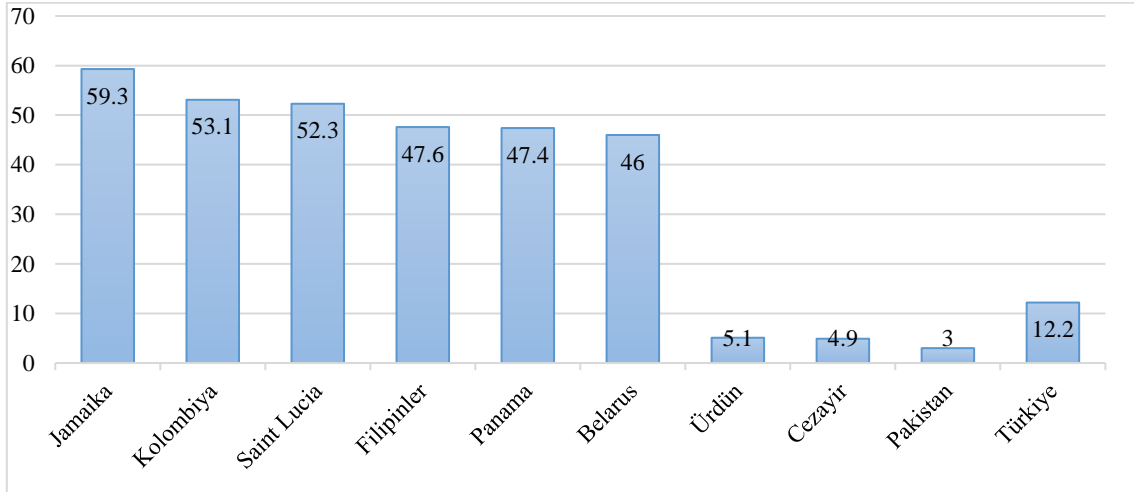
Yönetim alanında kadın ve erkek, eşit paya sahip olamamıştır. Bunun bir nedeni kadınların ideal yöneticinin davranışsal psikolojik özelliklerine sahip olup olmadığı tartışmasıdır. Bu durum kadınların üst düzey yöneticiliklere yükselebilecek kadar rekabetçi, atak, hükmedici, sağlam, güçlü ve akılcı olup olmadıkları ile ilgilidir (Kutanis ve Alpaslan, 2006: 142). Realitede gerçekleşen, çalışan kadının annelik, ev kadını görevlerini de üstlenmesi nedeniyle vasıflı işlerde gereken bilgi ve beceriye sahip olmasına rağmen, işgücüne katılamaması ve işinde yükselmemesidir (Erkek ve Karagöz, 2009: 17) Kadının çalışma yaşamında yükselememesi denince akla cam tavan sendromu gelmektedir. Cam tavan kavramı yönetim literatüründe 1970'li yıllarda ABD'de ortaya çıkmış olup, örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılarak kadınların üst yönetim pozisyonlarına

gelmelerindeki görünmez ve suni engeller olarak ifade edilmiştir (Wirth, 2001:1). Cam tavanın tavanı, yukarıya çıkmayı engelleme, cam ise resmi olmayan ama hissedilebilen olguyu temsil ederek resmi olmayan ve görünmez bir engel olarak ifade bulmuştur (Barreto, Ryan ve Schmitt, 2009: 5).

İlk defa 1970’li yıllarda yönetimde kadınlar ile ilgili araştırmalar yapılmış ve kadınlar yönetici olur mu? sorusuna cevap aranmıştır. Daha sonra kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi? sorusu tartışma konusu olmuştur (Bell ve Nkomo, 1994-1995: 236-237). İlk araştırmalarda, kadınlar yönetici olabilir mi? sorusuna cevap aranmakla birlikte kadın için yöneticilikteki temel sorunun “yönetimsel pozisyonlara gelebilme hakkının elde edilmesi” olduğu sonucuna varılmıştır (Yılmaz, 2019: 20,23). 1980 yılından sonra yapılmış çalışmalarda ise kadınlar neden üst düzey yönetimsel pozisyonlara gelemiyorlar? sorusu önem kazanıp olası engellere yoğunlaşmıştır (Arıkan, 1997: 47-48). Ağırlıklı olarak yönetim pozisyonlarındaki kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığı tartışılıp karşılaştırma yapılan araştırmalar yoğunluk kazanmıştır (Arıkan, 2003: 3).

Grove ve Montgomery (1999: 1-10), çeşitli araştırma verilerinin ortaya koyduğu sonuçları derleyip bunlardan yola çıkarak kadın ve erkek yönetici rollerine ilişkin bir tablo ortaya koymuşlardır. Bu tabloda Grove ve Montgomery’e göre bazı kadın- erkek yönetici özellikleri şöyledir: Kadın; ilişkileri ve paylaşımı önemser, eğitimsel liderlik odaklıdır, etkinlikleri ön plana çıkarır, destekleyici bir liderlik anlayışını benimser, süreç odaklıdır, aktif katılımı ve güç paylaşımını vurgular. Erkek; amaçlara ulaşmaya ve faaliyetleri tamamlamaya odaklıdır, örgütsel meseleleri ön planda tutar, liderlik görevini en önde yürütür ve faaliyetlerin tamamlanmasına önem verir, ödül ve cezanın uygulandığı bir liderlik anlayışı vardır, amaç ve ürün odaklıdır, geleneksel tepeden aşağıya yönetim anlayışına daha yakındır.

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) Ocak (2015:104)’ta yayınladığı “İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporuna” göre, kadınlar iş yaşamında pastanın %40’lık dilimine sahip olmaktadır. Aynı zamanda kadınlar dünyadaki şirketlerin %30’una sahipler. Fakat sahip olunan şirketlerin ölçeğine bakıldığında büyük ölçekli firmalar haricinde kadınlar çoğunlukla küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelere sahiptirler.



Şekil 1. ILO Kadın Yönetici Oranı

Kaynak: (ILO, 2015).

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 2015 kadın raporu doğrultusunda bazı bilgilere ulaşılmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 2015 yılında 126 ülkede yaptığı araştırmaya göre; dünyada sadece üç ülkede kadın yönetici oranı erkek yönetici oranından fazla bulunmaktadır. Bunlar; %59’luk kadın yönetici oranı ile Jamaika, %53,1’lik kadın yönetici oranı ile Kolombiya ve %52,3’lük kadın yönetici oranı ile Saint Lucia’dır. Dünya genelinde kadın yönetici oranında son üçte yer alan ülkeler şu şekildedir: %5,1’lik kadın yönetici oranı ile Ürdün, %4,9’luk kadın yönetici oranı ile Cezayir ve %3’lük kadın yönetici oranı ile Pakistan ise kadın yönetici oranında son sırada yer almaktadır (Kılıç ve Çakıcı, 2016: 284).

Aynı rapora göre; Türkiye’de üst (tepe) yönetici olan kadınların (CEO) oranının %2 olduğu görülmüştür ve Türkiye bu oranla Avrupa Birliği oranına yaklaşmış durumdadır. Ancak alt kademe yönetici, orta kademe yönetici ve üst



kademe yönetici olmak üzere tüm kademe yöneticileri dikkate alındığında %12,2'lik payla Türkiye, 126 ülke arasından 95. sırada yer almaktadır. Türkiye, bu %12,2'lik oranla %14,6'lık kadın yönetici oranına sahip İran'ın, %20,2'lik kadın yönetici oranına sahip Uganda'nın ve %21,5'lik kadın yönetici oranına sahip Malezya'nın gerisinde kalmıştır. Dünya genelinde ortalama, kamu ve özel sektör kadın yönetici (üst, orta ve alt düzey) oranı %24 olup, bu oran ile kadın yöneticiler erkek meslektaşlarının gerisinde kalmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu hane halkı işgücü 2017 verilerine göre şirketlerde; 2013 yılındaki kadın yönetici oranı %17, 2014 yılı kadın yönetici oranı %16, 2015 yılındaki kadın yönetici oranı %14 ve 2016 yılındaki kadın yönetici oranı %16,72'dir.

Kadınlar hastane yönetiminde 1850'li yıllarda görev almaya başlamıştır. Florence Nightingale, ilk hastane yöneticisi olarak bilinmektedir aynı zamanda kendisi modern hemşireliğin öncüsü sayılmaktadır (Christovam, Porto, ve Oliveira, 2012:729). Türkiye sağlık yönetimi alanında, profesyonel anlamda hastane yöneticisi yetiştirmeye 1963 yılında Sağlık Bakanlığı Mesleki Eğitim ve Genel Müdürlüğüne bağlı olarak kurulan Sağlık İdaresi Yüksekokulu'nda başlamıştır. Sağlık İdaresi Yüksek Okulu ilk kadın mezununu 1967 yılında vermiştir. Türkiye'de ilk kadın hastane yöneticisi Feriha Bardakçı, ilk kadın sağlık bakanı 1971 yılında göreve getirilen Türkan Akyol'dur. Kadınlar, dünyadaki 43 milyon sağlık çalışanının %70'ini oluşturmaktayken sağlık hizmetleri sektöründeki liderlik rollerinin yalnızca %35'ini elinde bulundurmaktadır. Türkiye'de ise; Sağlık Bakanlığı personelinin %58'ini kadınlar oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı'nda kadın çalışan sayısı yüksek olmasına rağmen üst düzey yönetici kademelerinde erkekler görev yapmaktadır (Akbulut ve Kutlu, 2019:237-241).

## 4. YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; sağlık yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerini tespit etmek, kamu hastaneleri, özel hastaneler ve sahada yer alan sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel güçlülük açısından aralarında herhangi bir farkın olup olmadığını ölçümlemek, kadın ve erkek olarak ayrıştırarak yapılan alt analizlerle sağlık yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinde demografik özelliklerine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacı ile oluşturulmuştur.

### 4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, evreni temsil etmesi için seçilen Isparta il merkezinde bulunan sağlık kurumlarında görev yapan sağlık yöneticileri ile sınırlıdır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının bölge ya da ülke bazındaki sağlık kurum ve kuruluşlarındaki sağlık kurumları yöneticilerine genellenemez olması araştırmanın sınırlılıklarından birisidir. Önemli bir sınırlılık da katılımcı sayısı ile alakalıdır. Çünkü sağlık kurumlarında yönetici olarak çalışan personel sayısı; hekim, hemşire ya da diğer sağlık personeli sayısından her zaman için azdır. Ayrıca çalışma, araştırmada kullanılan bütün değişkenlerin aynı kişilerden, ankette yer alan sorulara katılma derecelerini işaretleyerek kendini bildirim/kendini rapor etme yöntemiyle (self-report) anketlere verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

### 4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2019-2020 yılında Isparta il merkezinde faaliyette bulunan üç özel hastane, iki kamu hastanesi, bir üniversite hastanesi ve Isparta İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan sağlık kurumları yöneticileri oluşturmaktadır. Alan araştırması kapsamında evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılarak, Isparta ilindeki sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan 111 tepe yöneticisi ve kısım yöneticilerine anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Sağlık yöneticisi olarak hastanelerdeki ve sağlık kurumlarındaki; müdür, müdür yardımcısı, başhekim, başhekim yardımcısı, başhemşire, üniversite hastanesinde görevli dekan, amir, şef ve birim sorumluları gibi idare çalışanları sağlık yöneticisi sıfatıyla değerlendirilmiştir. Anketler elden bütün sağlık kurumları yöneticilerine ulaştırılmıştır. Buna göre, dağıtılan anketlerin %82.8'i geri dönmüş ve elemeler sonucu tamam ve geçerli olan anket sayısının toplam 111 olduğu belirlenmiştir. Bu 111 ölçme aracı üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

### 4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, nicel araştırma yöntemleri kapsamında sıklıkla kullanılan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırma kapsamı ve bilgileri, Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu'na sunulmuş ve Kurul'un 21.10.2019 tarih ve 82/1 sayılı yazıyla araştırma için etik onayı alınmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak Şahin'in (2009) "Yönetsel Güçlülük Ölçeği" kullanılmıştır. Faruk Şahin tarafından 2009 yılında yönetsel güçlülük kavramı yeniden tanımlanmış ve bu kavramı ölçebilecek geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçek geliştirmiştir. Genel

olarak, bilişsel-davranışçı terapi alanında yaygın olarak kullanılan çeşitli yaklaşımlardan yararlanılarak kavramsallaştırılan yönetsel güçlülük kavramı; hızlı gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, yöneticinin organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılar, sorunlar ve güçlüklerle başedebilmek için becerilerin yanında birtakım yeteneklere sahip olması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu yetenekler; duyguları (tepkileri) kontrol etme, sakin olma, doyumunu erteleme, proaktif olma, problem çözme, öz düşünüm, işe yönelik davranış tarzı ve insana yönelik davranış tarzı şeklindedir. Şahin'in (2009) geliştirdiği 50 maddelik Yönetsel Güçlülük Ölçeği toplam varyansın %61,45'ini açıklayan 8 faktör yapısına sahip ve bu sekiz faktörü de üç boyut altında toplayan bir yapıya sahiptir. Bahsedilen bu üç boyut, duygusal güçlülük, zihinsel güçlülük ve davranışsal güçlülüktür. Duygusal güçlülük "*Genellikle sınırlarıma hâkim olurum*", zihinsel güçlülük "*Bir problemin farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, problemin ne olduğunu tam olarak anlamaya çalışmaktır*", davranışsal güçlülük "*Hedef belirlerken hedefin açık, net ve anlaşılır olmasına dikkat ederim*" gibi sorularla ölçülmektedir. Ölçekteki maddelerin bu üç boyuta dağılımı aşağıda verilmiştir (Tablo 3).

**Tablo 3.** Yönetsel Güçlülük Ölçeğindeki Boyutlara İlişkin Maddeler

Boyutlar	Maddeler
Duygusal Güçlülük	1, 2, 5, 7, 10, 13, 16, 22, 25, 26, 30, 31, 37, 38, 45, 48
Zihinsel Güçlülük	4, 6, 8, 11, 14, 15, 18, 21, 23, 27, 29, 32, 36, 40, 41, 46, 49
Davranışsal Güçlülük	3, 9, 12, 17, 19, 20, 24, 28, 33, 34, 35, 39, 42, 43, 44, 47, 50

Ölçekteki ters kodlu maddeler de 5, 7, 15, 16, 18, 19, 24, 32, 33, 35, 45, 47, 49 ve 50'dir.

Araştırmada kullanılan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcılara ilişkin demografik ve mesleki değişkenler (cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, öğrenim görülen lisans alanı, medeni durum, meslekteki hizmet süresi, görev, yöneticilik konumu, yöneticilik konumundaki hizmet süresi) bulunmaktadır. Anketin ikinci kısmında, yönetsel pozisyonda olan kişilerin yönetsel güçlülüklerini belirlemeye yönelik olarak 50 soruya yer verilmiştir. Katılımcıların, ölçekte yer alan her bir ifadeye katılım düzeylerinin belirlenmesi için; "1=Hiç Uygun değil, 2=Pek Uygun Değil, 3=Uygun, 4=Oldukça Uygun, 5=Tamamen Uygun" şeklindeki 5'li likert tipi derecelendirme tercih edilmiştir. Sağlık yöneticilerinin yönetsel güçlülük ile duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük alt boyutlarına yönelik anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde aşağıdaki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır (Puan Aralığı = (En Yüksek Değer – En Düşük Değer)/5 = (5 – 1)/5 = 4/5 = 0,80). Bu hesaplama göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı şu şekildedir (Kaplıanoğlu, 2014: 273):

1 – 1.80 arası: *Hiç Uygun Değil*

1.81 – 2.60 arası: *Pek Uygun Değil*

2.61 – 3.40 arası: *Uygun*

3.41 – 4.20 arası: *Oldukça Uygun*

4.21 +: *Tamamen Uygun* şeklinde bir sınıflama kullanılmıştır.

Güvenilirlik; "bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi" olarak tanımlanmıştır (Peter, 1979: 6). Buna istinaden güvenilir ölçekten elde edilen veriler fayda üretmekte, elde edilen veriler de güvenilir olmaktadır. Bu araştırmada, yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirlik analizleri yapılırken Cronbach's Alpha Modeli kullanılmıştır. Alfa değeri ( $\alpha$ ) 0 ile 1 arasında değer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2015: 124). Cronbach Alpha güvenilirlik analizi sonucunda YGÖ genelinin güvenilirliği 0,916; duygusal güçlülük alt boyutunun güvenilirliği 0,785; zihinsel güçlülük alt boyutunun güvenilirliği 0,788; davranışsal güçlülük alt boyutunun güvenilirliği ise 0,768 olarak bulunmuştur. Buna göre YGÖ yüksek güvenilir bir özellik göstermektedir (Büyüköztürk, 2011). Verilerin analizinde Sosyal Bilimciler için İstatistik Programı (SPSS 22.0) kullanılarak nicel analiz yöntemine başvurulmuştur. Katılımcılara ilişkin sosyodemografik ve mesleki bulgular ile yöneticilerin yönetsel güçlülük düzeylerine ilişkin betimsel bulgular frekans, yüzde, minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistik yöntemleri ile tespit edilmiştir. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel güçlülük düzeylerinin belirlenmesi, karşılaştırılması ve demografik ve mesleki özelliklerin yöneticilerin yönetsel güçlülük düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı parametrik (ilişkisiz örneklem t-testi, varyans analizi (ANOVA) ve parametrik olmayan (mann whitney u testi, kruskal wallis h testi ) farklılık analizi yöntemleri ile incelenmiştir. Yapılan analizlerin

tamamında anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$ ; güven aralığı ise %95 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca t-testi ve ANOVA gibi parametrik yöntemlerin kullanılmasının nedeni verilerin normal dağılım yani parametrik özellik göstermesidir. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre, yapılan araştırmalarda analize dahil edilen verilere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,50$  aralığında olması normal dağılımın kabulü için yeterli görülmektedir. Araştırmanın ilgili analizlere dahil edilen verilere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,50$  aralığında olduğu tespit edilmiştir.

## 5. BULGULAR

Araştırmaya katılan sağlık yöneticilerinin %51,4'ü kadın, %48,6'sı erkektir. Yaş grubuna göre katılımcıların %18'i 25-35 yaş arasında, %44,1'i 36-45 yaş arasında ve %37,8'i 46 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Katılımcıların %3,6'sı lise, %6,3'ü ön lisans, %70,3'ü lisans ve %19,8'i lisansüstü öğrenim düzeyine sahiptir. Medeni duruma göre ise katılımcıların %85,6'sı evli, %14,4'ü bekârdır.

En az lisans mezunu olan katılımcıların %25'i işletme, %17'si hemşirelik, %14'ü tıp, %10'u kamu yönetimi, %9'u iktisat, %7'si sağlık idaresi, %4'ü maliye, %3'ü muhasebe, %2'si sosyal hizmet, %2'si yabancı dil/egitim bilimleri, %2'si çalışma ekonomisi ve endüstri işleri, %2'si halkla ilişkiler, %1'i hukuk, %1'i acil yardım ve afet yönetimi ve %1'i turizm ve otel işletmeciliği mezunudur. Analizlerde lisans alanı, sağlık bölümleri (hemşire, tıp, acil yardım) ve İİBF bölümleri (işletme, kamu yönetimi, iktisat, sağlık idaresi, maliye, muhasebe, sosyal hizmet, ÇEKO, halkla ilişkiler, turizm ve otel işletmeciliği, hukuk) olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. Katılımcılar lisans alanları açısından; sağlık alanlarında 32 kişi, İİBF alanlarında 66 kişi ve diğer alanda 2 kişidir. Diğer alan grubunda eğitim bilimleri alanına ait sadece iki kişi bulunduğundan araştırma alanından muaf tutulmuştur.

Katılımcıların %4,5'i 1-5 yıl, %12,6'sı 6-10 yıl, %23,4'ü 11-15 yıl ve %59,5'i 16 yıl ve daha fazla mesleki hizmet süresine sahiptir. Görev dağılımı olarak ise katılımcıların %36,8'i birim sorumlusu, %20,8'i hastane müdür yardımcısı, %9,4'ü başhemşire, %7,5'i şef, %6,6'sı hastane müdürü, %6,6'sı destek hizmetleri başkan yardımcısı, %3,8'i başhekim yardımcısı, %2,8'i kalite hizmetleri koordinatörü, %1,9'u insan kaynakları yöneticisi, %0,9'u öğretim üyesi/dekan, %0,9'u amir, %0,9'u başhekim ve %0,9'u denetim hizmetleri müdürü olarak görev yapmaktadır. Yönetimsel konum olarak katılımcıların %14,4'ü üst kademe yönetici, %39,6'sı orta kademe yönetici ve %45,9'u alt kademe yöneticidir. Yöneticilikteki hizmet süresi ise katılımcıların %28,8'inde 1-5 yıl, %26,1'inde 6-10 yıl, %18,9'unda 11-15 yıl ve %26,1'inde 16 yıl ve daha fazladır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetimsel güçlülüklerinin hangi düzeyde olduğu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Yöneticilerin Yönetimsel Güçlülük Düzeylerine İlişkin Betimsel Bulgular

Genel / Alt Boyut	Min.	Maks.	$\bar{x}$	Ss	%*
Yönetimsel Güçlülük	2,60	4,46	3,33	0,44	58,2
Zihinsel Güçlülük	2,59	4,47	3,54	0,46	63,5
Duygusal Güçlülük	2,50	4,56	3,29	0,50	57,2
Davranışsal Güçlülük	2,35	4,41	3,17	0,46	54,2

\* Alt boyut veya ölçek genelinden alınabilecek en düşük ve en yüksek puana oranlanmıştır.

Tablo 4'te görüldüğü üzere yöneticilerin YGÖ'ye verdikleri cevapların değerlendirilmesi sonucunda yönetimsel güçlülük puan ortalamaları  $3,33 \pm 0,44$  olarak tespit edilmiştir. Bu puanın ölçekten alınabilecek en düşük (1,00) ve en yüksek puan ortalamasına (5,00) oranlanması sonucunda yöneticilerin yönetimsel güçlülük düzeylerinin %58,2'lik oranla orta seviyede olduğunu söylemek mümkündür.

Alt boyutlar incelendiğinde ise zihinsel güçlülük ortalaması  $3,54 \pm 0,46$ ; duygusal güçlülük ortalaması  $3,29 \pm 0,50$  ve davranışsal güçlülük ortalaması  $3,17 \pm 0,46$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların zihinsel, duygusal ve davranışsal güçlülüklerinin sırasıyla %63,5; %57,2 ve %54,2 olduğunu söylemek mümkündür. Kadınların yönetimsel güçlülüklerinin erkeklerden anlamlı farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem t-testi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Kadın ve Erkeklerin Yönetmel Güçlülük Düzeylerinin Karşılaştırılması

Alt Boyut/Genel	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Ss	t	Sd	p
Duygusal Güçlülük	Erkek	54	3,26	0,53	-0,623	109	0,535
	Kadın	57	3,32	0,48			
Zihinsel Güçlülük	Erkek	54	3,56	0,44	0,480	109	0,632
	Kadın	57	3,52	0,47			
Davranışsal Güçlülük	Erkek	54	3,15	0,44	-0,414	109	0,680
	Kadın	57	3,19	0,48			
Yönetmel Güçlülük	Erkek	54	3,33	0,43	-0,205	108	0,838
	Kadın	57	3,34	0,45			

Kadınların yönetmel güçlülük toplam puanları ile duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük alt boyutlarına ait puanlar erkeklerden anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ). Kadınların yönetmel güçlülük toplam puanları ile duygusal ve davranışsal güçlülük alt boyut puanları erkeklerden yüksektir ancak aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Demografik ve mesleki özelliklerin kadınlarda ve erkeklerde yönetmel güçlülük üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı parametrik ve nonparametrik farklılık analizi yöntemleri ile ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 6'da erkeklerde yönetmel güçlülüğün demografik ve mesleki veriler üzerinden değerlendirilmesi verilmiştir.

**Tablo 6.** Erkeklerde Yönetmel Güçlülüğün Demografik ve Mesleki Veriler Üzerinden Değerlendirilmesi

Değişken	Kategori	n	Ort. Sıra	Sıralar Top.	U*	Z	p
Öğrenim Düzeyi	Lise/Ön Lisans	5	48,30	241,50	18,500	-3,105	<b>0,000</b>
	Lisans/Lisansüstü	49	25,38	1243,50			
Lisans Alanı	Sağlık	12	22,96	275,50	197,500	-0,305	0,760
	İİBF	35	24,36	852,50			
Medeni Durum	Evli	49	26,82	1314,00	89,000	-1,000	0,335
	Bekâr	5	34,20	171,00			
Değişken	Kategori	n	Ort.	Ss.	t**	df	p
Yönetmel Konum	Alt Kademe	20	3,30	0,48	-0,385	52	0,702
	Orta / Üst Kademe	34	3,34	0,41			
Değişken	Kategori	n	Ort.	KW H***	df	p	
Yaş	25-35	6	28,08	0,542	2	0,763	
	36-45	22	29,23				
	46+	26	25,90				
Meslekte Hizmet Süresi	1-10 yıl	7	26,00	1,133	2	0,567	
	11-15 yıl	8	32,94				
	16+ yıl	39	26,65				
Yönetmelikteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	16	27,28	3,573	3	0,311	
	6-10 yıl	8	36,75				
	11-15 yıl	14	24,04				
	16+ yıl	16	26,13				

\* Mann Whitney U testi yapılmıştır. \*\* İlişkisiz örneklem t-testi yapılmıştır. \*\*\* Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

Tablo 6'da görüldüğü üzere erkeklerde yönetmel güçlülük sadece öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Lise veya ön lisans mezunu olan erkeklerin yönetmel güçlülük düzeyleri lisans veya lisansüstü mezunlarının yönetmel güçlülük düzeylerinden anlamlı olarak daha fazladır ( $u=18,500$ ;  $z=-3,105$ ;  $p<0,05$ ). Medeni durum, lisans alanı, yönetmel konum, yaş, meslekte hizmet süresi ve yönetmelikteki hizmet süresi ise yönetmel güçlülük üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip değildir ( $p>0,05$ ). Tablo 7'de ise kadınlarda yönetmel güçlülüğün demografik ve mesleki veriler üzerinden değerlendirilmesi verilmiştir.

**Tablo 7.** Kadınlarda Yönetmel Güçlülüğün Demografik ve Mesleki Veriler Üzerinden Değerlendirilmesi

Değişken	Kategori	n	Ort. Sıra	Sıralar Top.	U*	Z	p
Öğrenim Düzeyi	Lise/Ön Lisans	6	48,00	288,00	39,000	-2,966	<b>0,002</b>
	Lisans/Lisansüstü	51	26,76	1365,00			
Medeni Durum	Evli	46	27,64	1271,50	190,500	-1,264	0,206
	Bekâr	11	34,68	381,50			
Değişken	Kategori	n	Ort.	Ss.	t**	df	p
Lisans Alanı	Sağlık	20	3,25	0,33	0,070	49	0,944
	İİBF	31	3,24	0,39			
Yönetmel Konum	Alt Kademe	31	3,30	0,42	-0,847	55	0,400
	Orta / Üst Kademe	26	3,40	0,49			
Değişken	Kategori	n	Ort.	KW H***	df	p	
Yaş	25-35	14	33,93	1,834	2	0,400	
	36-45	27	28,26				
	46+	16	25,94				
Meslekte Hizmet Süresi	1-10 yıl	12	34,00	1,421	2	0,491	
	11-15 yıl	18	27,06				
	16+ yıl	27	28,07				
Yönetmelikteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	16	32,78	1,768	3	0,622	
	6-10 yıl	21	28,95				
	11-15 yıl	7	23,29				
16+ yıl	13	27,50					

\* Mann Whitney U testi yapılmıştır. \*\* İlişkisiz örneklem t-testi yapılmıştır. \*\*\* Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

Tablo 7’de görüldüğü üzere, yönetmel güçlülük, öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p < 0,05$ ). Lise veya ön lisans mezunu olan kadınların yönetmel güçlülük düzeyleri lisans veya lisansüstü mezunlarının yönetmel güçlülük düzeylerinden anlamlı olarak daha fazladır ( $u=105,500$ ;  $z=-4,388$ ;  $p < 0,05$ ). Medeni durum, lisans alanı, yönetmel konum, yaş, meslekte hizmet süresi ve yönetmelikteki hizmet süresi ise yönetmel güçlülük üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip değildir ( $p > 0,05$ ). Yani kadınların yönetmel güçlülük düzeyi bunlara göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Demografik ve mesleki özelliklerin kadınlarda ve erkeklerde duygusal güçlülük alt boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı parametrik ve nonparametrik farklılık analizi yöntemleri ile ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 8’de erkeklerde duygusal güçlülüğün demografik ve mesleki veriler üzerinden değerlendirilmesi verilmiştir.

**Tablo 8.** Erkeklerde Duygusal Güçlülüğün Demografik ve Mesleki Veriler Üzerinden Değerlendirilmesi

Değişken	Kategori	n	Ort. Sıra	Sıralar Top.	U*	Z	p
Öğrenim Düzeyi	Lise/Ön Lisans	5	47,00	235,00	25,000	-2,914	<b>0,004</b>
	Lisans/Lisansüstü	49	25,51	1250,00			
Lisans Alanı	Sağlık	12	22,75	273,00	195,000	-0,367	0,714
	İİBF	35	24,43	855,00			
Medeni Durum	Evli	49	26,69	1308,00	83,000	-1,181	0,253
	Bekâr	5	35,40	177,00			
Değişken	Kategori	n	Ort.	Ss.	t**	df	p
Yönetmel Konum	Alt Kademe	20	3,23	0,53	-0,412	52	0,682
	Orta / Üst Kademe	34	3,29	0,54			

Değişken	Kategori	n	Ort.	KW H***	df	p
Yaş	25-35	6	30,75	0,387	2	0,824
	36-45	22	27,86			
	46+	26	26,44			
Meslekte Hizmet Süresi	1-10 yıl	7	29,71	0,561	2	0,755
	11-15 yıl	8	30,38			
	16+ yıl	39	26,51			
Yöneticilikteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	16	28,44	2,002	3	0,572
	6-10 yıl	8	32,88			
	11-15 yıl	14	23,29			
	16+ yıl	16	27,56			

\* Mann Whitney U testi yapılmıştır. \*\* İlişkisiz örneklem t-testi yapılmıştır. \*\*\* Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

Tablo 8’de görüldüğü üzere erkeklerde duygusal güçlülük sadece öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Lise veya ön lisans mezunu olan erkeklerin duygusal güçlülük düzeyleri lisans veya lisansüstü mezunlarının duygusal güçlülük düzeylerinden anlamlı olarak daha fazladır ( $u=25,000$ ;  $z=-2,914$ ;  $p<0,05$ ). Medeni durum, lisans alanı, yönetsel konum, yaş, meslekte hizmet süresi ve yöneticilikteki hizmet süresi ise duygusal güçlülük üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip değildir ( $p>0,05$ ). Tablo 9’da ise kadınlarda duygusal güçlülüğün demografik ve mesleki veriler üzerinden değerlendirilmesi verilmiştir.

**Tablo 9.** Kadınlarda Duygusal Güçlülüğün Demografik ve Mesleki Veriler Üzerinden Değerlendirilmesi

Değişken	Kategori	n	Ort. Sıra	Sıralar Top.	U*	Z	p
Öğrenim Düzeyi	Lise/Ön Lisans	6	48,33	290,00	37,000	-3,024	<b>0,002</b>
	Lisans/Lisansüstü	51	26,73	1363,00			
Medeni Durum	Evli	46	27,35	1258,00	177,000	-1,540	0,123
	Bekâr	11	35,91	395,00			
Değişken	Kategori	n	Ort.	Ss.	t**	df	p
Lisans Alanı	Sağlık	20	3,25	0,38	0,408	49	0,685
	İİBF	31	3,20	0,41			
Yönetsel Konum	Alt Kademe	31	3,28	0,44	-0,670	55	0,505
	Orta / Üst Kademe	26	3,37	0,53			
Değişken	Kategori	n	Ort.	KW H***	df	p	
Yaş	25-35	14	34,68	2,382	2	0,304	
	36-45	27	28,02				
	46+	16	25,69				
Meslekte Hizmet Süresi	1-10 yıl	12	32,92	0,868	2	0,648	
	11-15 yıl	18	27,56				
	16+ yıl	27	28,22				
Yöneticilikteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	16	32,31	1,215	3	0,749	
	6-10 yıl	21	28,90				
	11-15 yıl	7	24,86				
	16+ yıl	13	27,31				

\* Mann Whitney U testi yapılmıştır. \*\* İlişkisiz örneklem t-testi yapılmıştır. \*\*\* Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

Tablo 9’da görüldüğü üzere kadınlarda erkeklere benzer şekilde duygusal güçlülük sadece öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Lise veya ön lisans mezunu olan kadınların duygusal güçlülük düzeyleri lisans veya lisansüstü mezunlarının duygusal güçlülük düzeylerinden anlamlı olarak daha fazladır ( $u=37,000$ ;  $z=-3,024$ ;  $p<0,05$ ). Medeni durum, lisans alanı, yönetsel konum, yaş, meslekte hizmet süresi ve yöneticilikteki hizmet süresi ise duygusal güçlülük üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip değildir ( $p>0,05$ ).

Demografik ve mesleki özelliklerin kadınlarda ve erkeklerde zihinsel güçlülük alt boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı parametrik ve nonparametrik farklılık analizi yöntemleri ile ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 10'da erkeklerde zihinsel güçlülüğün demografik ve mesleki veriler üzerinden değerlendirilmesi verilmiştir.

**Tablo 10.** Erkeklerde Zihinsel Güçlülüğün Demografik ve Mesleki Veriler Üzerinden Değerlendirilmesi

Değişken	Kategori	n	Ort. Sıra	Sıralar Top.	U*	Z	p
Öğrenim Düzeyi	Lise/Ön Lisans	5	45,80	229,00	31,000	-2,736	<b>0,004</b>
	Lisans/Lisansüstü	49	25,63	1256,00			
Lisans Alanı	Sağlık	12	22,58	271,00	193,000	-0,416	0,677
	İİBF	35	24,49	857,00			
Medeni Durum	Evli	49	26,71	1309,00	84,000	-1,151	0,266
	Bekâr	5	35,20	176,00			
Değişken	Kategori	n	Ort.	Ss.	t**	df	p
Yönetmel Konum	Alt Kademe	20	3,54	0,50	-0,171	52	0,865
	Orta / Üst Kademe	34	3,57	0,41			
Değişken	Kategori	n	Ort.	KW H***	df	p	
Yaş	25-35	6	24,00	0,338	2	0,844	
	36-45	22	28,07				
	46+	26	27,83				
Meslekte Hizmet Süresi	1-10 yıl	7	20,50	2,738	2	0,254	
	11-15 yıl	8	33,94				
	16+ yıl	39	27,44				
Yöneticilikteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	16	24,91	2,426	3	0,489	
	6-10 yıl	8	35,13				
	11-15 yıl	14	27,54				
16+ yıl	16	26,25					

\* Mann Whitney U testi yapılmıştır. \*\* İlişkiz örneklem t-testi yapılmıştır. \*\*\* Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

**Tablo 11.** Kadınlarda Zihinsel Güçlülüğün Demografik ve Mesleki Veriler Üzerinden Değerlendirilmesi

Değişken	Kategori	n	Ort. Sıra	Sıralar Top.	U*	Z	p
Öğrenim Düzeyi	Lise/Ön Lisans	6	47,42	284,50	42,500	-2,879	<b>0,002</b>
	Lisans/Lisansüstü	51	26,83	1368,50			
Medeni Durum	Evli	46	27,75	1276,50	195,500	-1,165	0,244
	Bekâr	11	34,23	376,50			
Değişken	Kategori	n	Ort.	Ss.	t**	df	p
Lisans Alanı	Sağlık	20	3,46	0,43	0,349	49	0,728
	İİBF	31	3,42	0,43			
Yönetmel Konum	Alt Kademe	31	3,49	0,47	-0,492	55	0,625
	Orta / Üst Kademe	26	3,55	0,48			
Değişken	Kategori	n	Ort.	KW H***	df	p	
Yaş	25-35	14	30,61	0,194	2	0,907	
	36-45	27	28,20				
	46+	16	28,94				
Meslekte Hizmet Süresi	1-10 yıl	12	32,33	0,843	2	0,656	
	11-15 yıl	18	26,67				
	16+ yıl	27	29,07				
Yöneticilikteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	16	31,22	1,080	3	0,782	
	6-10 yıl	21	29,52				
	11-15 yıl	7	23,57				
16+ yıl	13	28,35					

\* Mann Whitney U testi yapılmıştır. \*\* İlişkiz örneklem t-testi yapılmıştır. \*\*\* Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

İlgili tablolarda görüldüğü üzere hem erkeklerde hem de kadınlarda zihinsel güçlülük sadece öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Lise veya ön lisans mezunu olan erkeklerin ve kadınların zihinsel güçlülük düzeyleri lisans veya lisansüstü mezunu olan erkek ve kadınların zihinsel güçlülük düzeylerinden anlamlı olarak daha fazladır ( $p<0,05$ ). Ancak yine hem erkeklerde hem kadınlarda medeni durum, lisans alanı, yönetsel konum, yaş, meslekte hizmet süresi ve yöneticilikteki hizmet süresi ise zihinsel güçlülük üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip değildir ( $p>0,05$ ).

Demografik ve mesleki özelliklerin kadınlarda ve erkeklerde davranışsal güçlülük alt boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı parametrik ve nonparametrik farklılık analizi yöntemleri ile ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 12’de erkeklerde davranışsal güçlülüğün demografik ve mesleki veriler üzerinden değerlendirilmesi verilmiştir.

**Tablo 12.** Erkeklerde Davranışsal Güçlülüğün Demografik ve Mesleki Veriler Üzerinden Değerlendirilmesi

Değişken	Kategori	n	Ort. Sıra	Sıralar Top.	U*	Z	p
Öğrenim Düzeyi	Lise/Ön Lisans	5	49,30	246,50	13,500	-3,258	<b>0,000</b>
	Lisans/Lisansüstü	49	25,28	1238,50			
Lisans Alanı	Sağlık	12	22,00	264,00	186,000	-0,587	0,557
	İİBF	35	24,69	864,00			
Medeni Durum	Evli	49	27,21	1333,50	108,500	-0,418	0,685
	Bekâr	5	30,30	151,50			
Değişken	Kategori	n	Ort.	Ss.	t**	df	p
Yönetsel Konum	Alt Kademe	20	3,11	0,52	-0,479	52	0,634
	Orta / Üst Kademe	34	3,17	0,39			
Değişken	Kategori	n	Ort.	KW H***	df	p	
Yaş	25-35	6	29,33	2,085	2	0,353	
	36-45	22	30,75				
	46+	26	24,33				
Meslekte Hizmet Süresi	1-10 yıl	7	31,21	0,635	2	0,728	
	11-15 yıl	8	29,13				
	16+ yıl	39	26,50				
Yöneticilikteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	16	28,28	8,625	3	<b>0,035</b>	
	6-10 yıl	8	41,00				
	11-15 yıl	14	20,89				
	16+ yıl	16	25,75				

\* Mann Whitney U testi yapılmıştır. \*\* İlişkisiz örneklem t-testi yapılmıştır. \*\*\* Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

Tablo 12’de görüldüğü üzere erkeklerde davranışsal güçlülük öğrenim düzeyine ve yöneticilikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Lise veya ön lisans mezunu olan erkeklerin davranışsal güçlülük düzeyleri lisans veya lisansüstü mezunlarının davranışsal güçlülük düzeylerinden anlamlı olarak daha fazladır ( $p<0,05$ ). Ayrıca yöneticilikte 6-10 yıl hizmet süresine sahip olan erkeklerin davranışsal güçlülükleri diğerlerinden daha fazladır. Bu da belki, çalışma hayatının ilk yıllarında kişide olan özgüven yüksekliğinin fazla olmasına, yıllar ilerledikçe mütevazılığın ve objektifliğin artmasına bağlanabilir. Medeni durum, lisans alanı, yönetsel konum, yaş ve meslekte hizmet süresi ise davranışsal güçlülük üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip değildir ( $p>0,05$ ). Tablo 13’te ise kadınlarda davranışsal güçlülüğün demografik ve mesleki veriler üzerinden değerlendirilmesi verilmiştir.



**Tablo 13.** Kadınlarda Davranışsal Güçlülüğün Demografik ve Mesleki Veriler Üzerinden Değerlendirilmesi

Değişken	Kategori	n	Ort. Sıra	Sıralar Top.	U*	Z	p
Öğrenim Düzeyi	Lise/Ön Lisans	6	49,75	298,50	28,500	-3,243	<b>0,000</b>
	Lisans/Lisansüstü	51	26,56	1354,50			
Medeni Durum	Evlü	46	27,93	1285,00	204,000	-0,993	0,321
	Bekâr	11	33,45	368,00			
Değişken	Kategori	n	Ort.	Ss.	t**	df	p
Lisans Alanı	Sağlık	20	3,04	0,30	-0,623	49	0,536
	İİBF	31	3,10	0,40			
Yönetmel Konum	Alt Kademe	31	3,12	0,44	-1,225	55	0,226
	Orta / Üst Kademe	26	3,27	0,52			
Değişken	Kategori	n	Ort.	KW H***	df	p	
Yaş	25-35	14	36,29	4,114	2	0,128	
	36-45	27	28,04				
	46+	16	24,25				
Meslekte Hizmet Süresi	1-10 yıl	12	36,46	3,084	2	0,214	
	11-15 yıl	18	27,19				
	16+ yıl	27	26,89				
Yöneticilikteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	16	32,78	1,757	3	0,624	
	6-10 yıl	21	28,95				
	11-15 yıl	7	23,29				
16+ yıl	13	27,50					

\* Mann Whitney U testi yapılmıştır. \*\* İlişkisiz örneklemeler t-testi yapılmıştır. \*\*\* Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

Tablo 13'te görüldüğü üzere, kadınlarda davranışsal güçlülük sadece öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p < 0,05$ ). Lise veya ön lisans mezunu olan kadınların davranışsal güçlülük düzeyleri lisans veya lisansüstü mezunlarının davranışsal güçlülük düzeylerinden anlamlı olarak daha fazladır ( $p < 0,05$ ). Medeni durum, lisans alanı, yaş, yönetmel konum, meslekte ve yöneticilikteki hizmet süresi ise davranışsal güçlülük üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip değildir ( $p > 0,05$ ).

## 6. SONUÇ

Küreselleşen ve hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı dünyada sağlık yöneticileri; sorunları çözmede, sorunların nedenlerini araştırmada, kaynakları en doğru, rasyonel ve bilimsel olarak kullanmada, çalışanların motivasyonlarını sağlamada belirlenen hedeflere ulaşmada sorumluluk sahibidirler. Buradan hareketle, yönetmel güçlülüğe sahip sağlık yöneticilerinin bulunduğu hastanelerde sorunlar karşısında daha hızlı ve etkili çözümler üretilebildiği düşünülebilir. Çünkü yönetmel güçlülüğe sahip sağlık yöneticileri yönetmel bilgi, beceri ve yetenekleri elinde bulunduran; bu üçünü etkili olarak kullanabilen kişilerdir. Bu gibi nedenler bu konunun önem kazanmasını beraberinde getirmiştir. Yapılan çalışma neticesinde, bu bölümde analizler sonucunda elde edilen bulgular literatür dikkate alınarak tartışılmış ve sonuçlar doğrultusunda önerilere yer verilmiştir.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak Şahin'in (2009) "Yönetmel Güçlülük Ölçeği" kullanılmıştır. Bu çalışma, sağlık yöneticileri üzerinde yönetmel güçlülüğü tarif etmedeki ilk çalışmadır. Daha önce yönetmel güçlülük alanında sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan Hıdıroğlu, Hıdıroğlu ve Tanrıöğren'in (2018) yapmış oldukları çalışmada Şahin'in (2009) yönetmel güçlülük ölçeği kullanılmıştır. Fakat bu ölçeğin orijinal hali değil ifadelerin yeniden yapılandırıldığı hali kullanılmış olup ölçek okul müdürlerine değil ölçülecek müdürlerin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlere uygulanmıştır. Diğer yönetmel güçlülük çalışmalarında da Kanungo ve Menon (2004) tarafından geliştirilen ve Ersözlü (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Yönetmel Güçlülük Ölçeği" ; katılımcıların yönetmel güç algılarını ölçmek için, Rahim (1988: 498-499) tarafından geliştirilen, daha sonra yine Rahim (1989: 550-551) tarafından üzerinde birtakım düzenlemeler yapılan "Rahim Lider Güç Envanteri" ölçeği kullanılmıştır. Bu sebeple aşağıda yer alan sonuçlar yönetmel güçlülük alanındaki sınırlı sayıdaki literatürle karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Yönetmel güçlülük de daha önce sağlık kurumlarında hiç çalışılmamış olduğundan

tartışma kısmında verilen örnekler okul müdürü, otel müdürü ve öğretmenlere yapılmış çalışmalarla kıyaslanarak verilmiştir, birebir kıyaslama yapılamamıştır.

Sağlık yönetimi açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin hastanelerdeki rutin işleri gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duydukları davranışlar yönetsel beceriler olarak açıklanırken, rutin olmayan ve daha karmaşık bir durumda karar verebilmek için gerekli yetenekler yönetsel güçlülük kavramı ile açıklanmaktadır. Araştırma sonucunda sağlık yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. Alt boyutların tamamında da benzer bir durum söz konusudur. Alt boyutlar incelendiğinde ise zihinsel güçlülük ortalaması  $3,54 \pm 0,46$ ; duygusal güçlülük ortalaması  $3,29 \pm 0,50$  ve davranışsal güçlülük ortalaması  $3,17 \pm 0,46$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların zihinsel, duygusal ve davranışsal güçlülüklerinin sırasıyla %63,5; %57,2 ve %54,2 olduğunu söylemek mümkündür. Sacır (1978) da kız meslek lisesi müdürlerinin yönetsel yeterliliklerini orta düzeyde bulmuştur. Şahin'in (2009) yönetsel güçlülük ölçeği ile Hıdıroğlu vd., (2018)'nin okul müdürlerinin yönetsel güçlülükleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine yapmış oldukları çalışmada öğretmen algılarına göre müdürlerin duyuşsal, bilişsel, davranışsal ve toplam yönetsel güçlülük düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Kanungo ve Menon 'a (2005: 42) göre yönetsel güçlülüğün yüksek olması, yöneticilerin yönetsel rollerini ve işlerini gerçekleştirirken duygu, düşünce ve davranışlarını kontrol etme ve düzenleme becerisine sahip olduklarını göstermektedir. Sağlık yöneticisi, birçok iç ve dış faktörün etkili olduğu karmaşık bir örgütü yönetme ve karar verme sorumluluğu taşıdığından bu görevi yerine getiren sağlık yöneticilerinin güçlü olması beklenir.

Kadın ve erkeklerin yönetsel güçlülük düzeyleri karşılaştırıldığında kadınların yönetsel güçlülük toplam puanları ile duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük alt boyutlarına ait puanlar erkeklerden anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p > 0,05$ ). Kadınların yönetsel güçlülük toplam puanları ile duygusal ve davranışsal güçlülük alt boyut puanları erkeklerden yüksektir ancak aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kısaca sağlık kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin yönetsel güçlülükleri erkek yöneticilerden anlamlı farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde Ersözülü'nün (2012: 114) çalışmasında da yöneticilerin yönetsel güçlülük düzeylerinin onların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde değişmediği görülmüştür. Yine farklı bir yönetsel güçlülük ölçeği ile yapılmış Kabadayı'nın (2018: 106) çalışmasında, katılımcıların; ödül, ceza, konum ve uzmanlık güçlerine yönelik algılarının da cinsiyet gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Hıdıroğlu vd., (2018: 84, 98) yapmış oldukları yönetsel güçlülük çalışmasında müdürünün yönetsel güçlülüğüne (boyutlar ve toplamda) ilişkin algılarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Duyuşsal, bilişsel, davranışsal boyutlarda ve toplamda erkek ve kadın öğretmenlerin müdürün yönetsel güçlülüklerine yönelik algılarının benzer olduğu görülmüştür.

Demografik ve mesleki özelliklerin yöneticilerin yönetsel güçlülük ve alt boyutları üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı parametrik ve parametrik olmayan farklılık analizi yöntemleri ile incelendiğinde ise önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Yönetsel güçlülük, demografik ve mesleki özelliklerden sadece öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca öğrenim düzeyi hem erkeklerde hem kadınlarda ayrı ayrı anlamlı bir farklılığa sahiptir. Lise veya ön lisans mezunu olanların yönetsel güçlülükleri lisans veya lisansüstü mezunlarından anlamlı olarak daha yüksektir. Farklı bir sonuç olarak Ersözülü (2012: 114), yöneticilerin yönetsel güçlülük düzeylerinin onların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde değişmediğini bulmuştur. Fakat Ersözülü (2012) eğitim durumunu lisans ve yüksek lisans kategorileri üzerinde incelemiş, lisans mezunu ve yüksek lisans mezunu arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Kabadayı (2018) farklı yönetsel güçlülük ölçeği kullansa da yönetsel güçlülük anlamındaki çalışmasında, yönetsel gücün; ödül gücü, ceza gücü, konum gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarının, eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığı sonucuna varmıştır. Ayrıca Kabadayı (2018) eğitim durumunu ilköğretim, lise, ön lisans ve lisans olarak kategorileştirmiştir. Fakat çalışmada böyle bir sonuçla karşılaşılmasının, çalışmada yer alan lise/ ön lisans mezunu kategorisindeki yönetici sayısının az olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Ayrıca lise veya ön lisans mezunu olan katılımcıların yönetsel güçlülüklerinin yüksek olması verilerin kendini bildirim/ kendini rapor yöntemiyle (self-report) anketlere verdikleri cevaplarla sınırlı olmasından da kaynaklanabilir. Kişinin kendi durumu, duyguları, inançları vb. konularındaki sorulara verdiği cevap ya da cevaplar dizisi katılımcıların kendilerini olduklarından daha iyi değerlendirme ihtimali ya da bazı katılımcıların da kendilerini daha objektif belki daha hassas ve katı değerlendirmiş olabilmeleri durumunu ortaya çıkarabilir. Çünkü doğrudan gözlemlenemeyen davranışların ya da özelliklerin ölçülmesinde cevapların geçerliği, katılımcının dürüstlüğü ve öz-farkındalığıyla yakından ilgilidir. Demografik ve mesleki özelliklerin yöneticilerin yönetsel güçlülük düzeyleri üzerinde farklılaşma oluşturup oluşturmadığı incelendiğinde ise medeni durum, lisans alanı, yöneticilik konumu, mesleki hizmet süresi, yaş ve yöneticilik konumundaki hizmet süresinin yöneticilerin yönetsel güçlülük düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık

oluşturmadığı görülmüştür. Bunlar, yöneticilerin yönetsel güçlülüklerini anlamlı olarak farklılaştıran etkenler değildir. Benzer bir şekilde Kabadayı'nın (2018: 107) yönetsel güçlülük eksenindeki çalışmasında da katılımcıların; ödül gücü, ceza gücü, konum gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güce yönelik değerlendirmelerinin, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Ersöz'lü'nün (2012: 114) çalışmasında yöneticilerin yönetsel güçlülük düzeylerinin, onların idari kademelerine ( $f=3.22$ ,  $p>.05$ ) göre değişiklik göstermediği bulunmuştur. Bu bulgu Göl ve Bülbül (2012), Hıdıroğlu vd., (2018: 98)'nin bulguları ile örtüşmektedir.

Duygusal güçlülük alt boyutu, öğrenim düzeyine göre hem erkeklerde hem kadınlarda anlamlı farklılığa sahiptir. Lise veya ön lisans mezunu olanların duygusal güçlülükleri diğer gruplardan daha yüksek bulunmuştur. Zihinsel güçlülük alt boyutu da; erkeklerde ve kadınlarda sadece öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Lise veya ön lisans mezunu olan yöneticilerin zihinsel güçlülükleri diğer gruplardan daha yüksektir. Davranışsal güçlülük alt boyutu da benzer olarak öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğrenim düzeyi hem erkeklerde hem kadınlarda anlamlı bir etkiye sahiptir. Lise veya ön lisans mezunu olanların yönetsel güçlülükleri lisans veya lisansüstü mezunlarından anlamlı olarak daha yüksektir.

Araştırmada, davranışsal güçlülük alt boyutunda olan "Planlamaya zaman ayıracağıma doğrudan işe başlarım" maddesi ( $\bar{x}=1.83$ ) sağlık yöneticilerinin planlı çalışan kişiler olduğunu göstermektedir. Dağlı'nın (2000) sonuçlarında da benzer şekilde, okul müdürlerinin planlı iş yapan kişiler olduğu görülmüştür. Organizasyonda ve organizasyonun bireylerinde planlamanın olması tahmin edilebilirliği sağlayıp değişkenliği azaltmakta ve eşgüdümlemeye katkıda bulunarak yönetsel güçlülüğe fayda sağlamaktadır (Stagner, 1969: 12). Araştırmada, davranışsal güçlülük alt boyutunda kalan "Birisi ile tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır" maddesi ( $\bar{x}=2.51$ ) sağlık yöneticilerinin orta seviyede ve yüksek seviyeye de yakın bir oranda iyi dinleyiciler olduğunu göstermektedir. Yavuz (2010) da müdürlerin yeterli düzeyde dinleme becerisine sahip olduklarını vurgulamıştır. Neo-klasik yönetim yaklaşımına göre, örgütler sosyal sistem oldukları için bir de söz konusu hizmet sektörü ise bireylerarası ilişkiler ekstra önem taşır. Bireylerarası ilişkilerin örgütsel etkililik dolayısıyla yönetsel güçlülük üzerinde etkisi vardır (Baransel, 1979). Bulgulara göre sağlık yöneticileri bir problemle karşılaştıklarında o durumla baş edebileceklerinden emin kişilerdir. Benzer olarak Hıdıroğlu vd., (2018)'nin çalışmasında da öğretmenlere göre, müdürler bir problemle karşılaştıklarında o durumla baş edebilen kişiler olarak çıkmışlardır. Yukl'a (1981) göre, etkili ve güçlü liderler kendi kapasite ve yeteneklerine güvenen, özgüven sahibi kişilerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre sağlık yöneticileri ( $\bar{x}=4.21$ ) açık, net, anlaşılır hedefler belirlemektedirler. Farklı olarak Hıdıroğlu vd., (2018)'nin çalışmasında öğretmenlere göre, müdürler nadiren zor ve belirgin hedefler belirlemektedirler. Belirgin hedefler daha başarılı işlerin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Locke ve Latham, 2002: 711). Araştırmanın sonuçlarına göre, davranışsal güçlülük alt boyutunda olan "Çalışırken ne kadar zaman harcadığıma bakmam, sadece işimi yaparım" maddesi ( $\bar{x}=2.57$ ) sağlık yöneticileri açısından pek uygun değil olarak işaretlenmiştir. Bu da göstermektedir ki yöneticiler, zaman konusunda hassas fakat çok da hassas değildirler. Benzer olarak Hıdıroğlu vd., (2018)'nin çalışmasında da öğretmenlere göre müdürler, işlerin bitirilmesi ile kıyaslandığında zaman konusunda daha az hassas davranmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre duygusal güçlülük alt boyutunda olan "Bir işi bitirmek için gereken süre azaldığında ve işi yetiştiremeyeceksem çok gergin olurum" maddesi ( $\bar{x}=3.02$ ) sağlık yöneticileri açısından uygun olarak bulunmuştur. Fakat sağlık yöneticilerinin yönetsel güçlülük açısından stres düzeylerinin düşük olması beklenmektedir. Çünkü Turhan, Kabatak, Şengür ve Zincirli'nin (2018) çalışmasında stres ve depresyonun yönetsel güçlülük üzerindeki etkisinin önemli olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada kadın ve erkeklerin yönetsel güçlülük düzeyleri karşılaştırıldığında kadınların yönetsel güçlülük toplam puanları ile duygusal ve davranışsal güçlülük alt boyut puanları erkeklerden yüksektir ancak aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir Sağlık sektöründe Isparta ilinde yapılan bu çalışmada yöneticilerin, yönetsel güçlülük düzeylerinin onların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna istinaden çalışmanın kapsamı gereği ülke geneline bir genelleme yapılamasa da yönetsel güçlülük bağlamında kadın sağlık yöneticilerinin; sağlık kurumlarında yaşanan sorunlarla baş etmede, kriz durumlarını yönetmede en az erkek meslektaşları kadar yetkin olduğu söylenebilir. Çünkü kadın sağlık yöneticilerinin de duygusal, zihinsel ve davranışsal anlamda en az erkek sağlık yöneticileri kadar güçlü olup, ne yapılması gerektiğine doğru karar verebilen kişiler oldukları bulunmuştur. Yöneticilik ve kadın olarak bakıldığında; çalışma ortamında olduğu gibi yönetim alanında da kadın ve erkeğin, oranda aynı paya sahip olamadığı görülmektedir. Bunun bir nedeni kadınların ideal yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikleri bulundurmadığına yönelik tartışmadır (Kutunis ve Alpaslan, 2006: 142). Fakat Isparta ilini ve belirli bir sektörü kapsayan bu çalışmada

yönelimsel güçlölük bakımından cinsiyetlere göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buradan hareketle bundan sonraki çalışmalarda başka faktörler üzerinden kadınların yöneticilik önündeki engelleri tartışılabilir.

Çalışmanın bulgularına istinaden çalışanın cinsiyetine göre değil, niteliğine göre seçim yapılması tavsiye edilebilir. Araştırma sonuçlarına göre iyi yönetim ve yöneticilikte eğitim durumu gibi faktörler etkili olurken cinsiyet etkili değildir. Buradan hareketle kadınların yoğunlukta olduğu sağlık alanında karar verici mercilere gelebilmede kadınlara fırsat eşitliğinin tanınması önerilebilir ve bu gibi çalışmaların kadın temsiline istenilen düzeye ulaşmasına, çalışanın cinsiyetine göre değil, niteliğine göre seçim yapılmasına ilişkin yol gösterici bir kılavuz değeri taşıyacağı öngörülmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre sağlık yöneticileri zaman konusunda daha az hassas olduklarına yönelik yanıtlar vermişlerdir. Buna istinaden günün her küçük diliminin daha iyi planlamasının yöneticilerin daha verimli hareket etmelerini sağlayabileceği önerilebilir. Araştırmanın sonuçlarına göre sağlık yöneticilerince, duygusal güçlölük alt boyutunda olan “Bir işi bitirmek için gereken süre azaldığında ve işi yetiştiremeyeceksem çok gergin olurum” maddesi ( $\bar{x}=3.02$ ) uygun olarak bulunmuştur. Stresin yönelimsel güçlölük üzerindeki etkisine istinaden yöneticilere stresle başa çıkma ve stres yönetimi eğitimi önerilebilir. Araştırma sonucunda sağlık yöneticilerinin yönelimsel güçlölük düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. Hastane yöneticiliği yapan yöneticilere liderlik ve profesyonellik konusunda hizmet içi eğitimler ve seminerler verilebilir. Yönetici adaylarının yönetim alanında lisansüstü eğitim almaları teşvik edilebilir ve desteklenebilir. Ayrıca sağlık yöneticilerinin yönelimsel güçlölük seviyelerini ölçmek amacıyla hazırlanan bu çalışmada katılımcıların sadece %7’sinin sağlık idaresi mezunu olduğu görülmüştür. Buna istinaden sağlık yönetimi lisansiyerlerinin istihdam sorunlarının sağlık sisteminin profesyonelleşmesi süreci ile birlikte ele alınması önerilebilir. Şahin (2009), yönelimsel güçlölükteki üç temel yeterliliğin (duygusal, zihinsel ve davranışsal) ölçülebilmesi için ölçek geliştirmiştir. Kanungo ve Menon (2005), yönelimsel güçlölük ve yönelimsel başarı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Buradan hareketle bu ölçeğin yönelimsel güçlölüğü ölçmede ve yöneticilerin eğitiminde, yetiştirilmesinde ve seçiminde kullanılabileceği önerilebilir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, ileriki çalışmalara yol göstermek adına araştırmacılara sonraki çalışmalarda; dal hastaneleri, farklı iller, büyükşehirlerdeki sağlık yöneticileri üzerine karma araştırmalar gerçekleştirilebileceği önerilebilir. Şehir hastanelerinin karmaşık yapısı özellikle yöneticilerin yönelimsel güçlölüklerinin iyi olmasını gerektirebileceğinden ülke genelindeki şehir hastaneleri yöneticileri üzerinde bir yönelimsel güçlölük çalışması yürütülebilir. Yönetici konumuna gelebilmek üzere kadınlar erkeklerle benzeşmeye de başlayabilmektedir. Bu çalışma, acaba yönetici konumuna gelmiş olan kadın, erkeklerle benzeştiği için mi fark kalmıyor sorusunu da akla getirebilmektedir. Bundan sonraki araştırmacılar açısından şu da önerilebilir; yöneticilik görevine geçmeden önce kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar bütün yönelimsel yetenekler açısından güçlölükleri test edilebilir ve bu yönde bir çalışma yürütülebilir.

## YAZARLARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Çalışmaya birinci yazar %60 oranında, ikinci yazar %40 oranında katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- Akbulut, Y. ve Kutlu, G. (2019). Sağlık ve kadın. H. Altunok, ve F. G. Gedikkaya, *Kamu yönetimi ve kadın* içinde (225-255), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.
- Aslan, Z. (2018). *Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: Cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, M. (1999). *Yasal açıdan kadın işgücü*. Türkiye’de kadın işgücü seminerleri I-II. TİSK Yayını, 72-97.

- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: Klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorileri* (Cilt 1). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Barreto, M., Ryan, M. ve Schmitt, M. (2009). The glass ceiling in the 21 st century understanding barriers to gender equality. *American Psychological Association*, 3-18.
- Bass, M. B. (1981). *Bass ve Stogdill's handbook of leadership: Theory research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. (1993). The pro-active component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bell, L. E. ve Nkomo, S. (1994-1995). Gender issues in organizations. *Gender and Women's Studies*.
- Büyükoztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caruso, R. D. ve Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. ABD: JosseyBass.
- Chatman, A. J. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Christovam, B. P., Porto, I. S. ve Oliveira, D. C. (2012). Nursing care management in hospital settings: the building of a construct. *Rev Esc Enferm USP*, 46(3), 729-735.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (8b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çakır, N. A. ve Senemoğlu, N. (2016). Yükseköğretimde analitik düşünme becerileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1487-1502.
- Çelik, E. ve Topçuoğlu, P. (2017). Proaktif kişiliğin öznel zindelik ile merak arasındaki ilişki aracılık etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1221-1240.
- Çeşitçioğlu, M. (2003). *Kaliteli insan* (1b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çitci, O. (1982). *Kadın sorunu ve Türkiye'de kamu görevlisi kadınlar*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi.
- Dağlı, A. (2000). *İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deaux, K. (1985). Sex and gender. *Annual Review of Psychology*, 36, 49-81.
- Dökmen, Z. Y. (2006). *Toplumsal cinsiyet/ sosyal psikolojik açıklamalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ekman, P. ve Cordaro, D. (2011). What is meant by calling emotions basic. *Emotion Review*, 3(4), 364-370.
- Ekmekçi, Y. (2004). *Türkiye'de kadın işgücünün gelişimi ve çalışma yaşamında karşılaştıkları engeller*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erkek, S. ve Karagöz, H. (2009). *Kadının iş hayatındaki yeri ve karşılaştığı sorunlar*. Erişim adresi: [http://www.kto.org.tr/d/file/kadin\\_is01\\_rapor.pdf](http://www.kto.org.tr/d/file/kadin_is01_rapor.pdf), (10.12.2019).
- Ersözlü, A. (2012). *Okul yöneticilerini yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Frese, M., Stewart, J. ve Hannover, B. (1987). Goal orientation and planfulness: action styles as personality concepts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1182- 1194.
- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.

- Grove, R. ve Montgomery, P. M. (1999). *Women and the leadership paradigm: bridging the gender gap*. Erişim adresi: [https://www.semanticscholar.org/paper/Women-and-the-Leadership-Paradigm%3A-Bridging-the-Grove,\(11.08.2019\).](https://www.semanticscholar.org/paper/Women-and-the-Leadership-Paradigm%3A-Bridging-the-Grove,(11.08.2019).)
- Güney, S. A. (1999). Yönetmel kademelerde kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*,1(4),147-155.
- Hıdıroğlu, Y. Ö., Hıdıroğlu, Ç. ve Tanrıöğren, A. (2018). Okul müdürlerinin yönetmel güçlülükleri ile örgütsel bağılılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1), 83-115.
- ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü). (2015). *Women in business and management gaining momentum*. Erişim adresi: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_316450.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf), (22.12.2019).
- Kabadayı, M. (2018). *Yönetmel gücün örgütsel güven-performans ve özdeşleşme etkileşimi kapsamındaki rolü: Bodrum'daki otel işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kanungo, N. R. ve Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45(2).
- Kanungo, R. N. ve Menon, S. (2005). Managerial resourcefulness: measuring a critical component of leadership effectiveness. *The Journal of Entrepreneurship*, 14(1).
- Kaplanoğlu, E. (2014). Muhasebe stajyerlerinin meslek mensuplarından ve meslek örgütlerinden beklentileri: Manisa ili araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).
- Karcı, A. (2012). *Yöneticilik yaklaşımında cinsiyet faktörü: Afyonkarahisar ili banka yöneticileri üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Katz, L. R. (1955). *Skills of an effective administrator*. Boston: Harvard Business Review.
- Kaya, C. (2009). *Çalışma yaşamında kadın işgücü sorunları ve örgütlenme eğilimleri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılıç, T. ve Çakıcı, A. (2016). Sağlık ve eğitim sektöründeki kadın çalışanların cam tavan algısının karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 283-303.
- Kutunis, R. Ö. ve Alpaslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 139-153.
- Locke, E. A. ve Gary P. L. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey, *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Makal, A. (2010). Türkiye'de erken cumhuriyet döneminde kadın emeği. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2, 13-40.
- Metcalf, J. ve Mischel, W. (1999). A hot/cool system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106(1), 3-19.
- Metin, A. (2019). Yüz ifadelerindeki duygular: Derleme çalışması. *OPUS/Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 2029-2055.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 55(4), 49-61.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior-a management challenge*. Chicago: The Dryden Pres.
- Oğuzkan, A. F. (1989). *Orta dereceli okullarda eğitim*. Ankara: Emel Matbaacılık.
- Ören, K. (2006). *İrade gücü*. İstanbul: Alternatif Düşünce.
- Özbudun, S., Sarı, C. ve Demirel, T. (2007). *Küreselleşme, kadın ve "yeni"-ataerki*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Özen, Y. (2013). Değerler felsefesi açısından irade ve bileşenleri (Özgür bir irademiz var mı?). *Dergipark*, 1-14.

- Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, XVI, 6-17.
- Robbins, S. (2000). Essentials of organizational behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- Sacı, S. (1978). *Kız meslek lisesi müdürlerinin yeterlilikleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Saracaloğlu, A. S. ve Kanmaz, A. (2012). Eğitim fakültesi birinci sınıf öğrencilerinin problem çözme becerilerine genel bir bakış. *E Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 683-699.
- Scanlan, B. K. ve Keys, B. (1987). *Management and organizational behavior*. Malabar: Krieger Publishing.
- Stagner, R. (1969). Corporate decision making: an empirical study, *Journal of Applied Psychology*, 53(1), 1-13.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stewart, R. (1975). Management education and our knowledge of managers' jobs. *International Studies of Management and Organization*, 5(2), 73-89.
- Şahin, F. (2009). *Yönetişel güçlülük: etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak kavramsallaştırılabilmesi ve ölçülebilmesine ilişkin bir araştırma*. Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şerifoğlu, G. (2017). *Çalışma hayatında kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlara gelişim temelli bir bakış: "cam tavan sendromu" algısını aşmaya yönelik bir müdahale örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (6 b.). Boston: Allyn ve Bacon.
- Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi. (2015). *İGR Toplumsal cinsiyet eşitsizliği endeksi (TCEE)*. Erişim adresi: <https://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/hdr/2015%20C4%B0GR%20SSS%20TCEE.pdf>, (17.03.2019).
- Tetik, S. ve Akkaya, B. (2018). Üniversite gençlerinin duygu yönetim becerileri üzerine bir araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 7(4), 99-121.
- Tunca, S., Elçi, M. ve Murat, G. (2020). Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 325-335.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2017). *İstatistiklerle kadın*. Erişim adresi: <https://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594.htm>, (11.08.2019).
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in Management*. Geneva: International Labour Office.
- Yavuz, M. (2010). Adaptation of the leadership practices inventory (LPI) to Turkish. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(158), 143-157.
- Yılmaz, M. ve Zoğal, Y. (2015). Kadının işgücüne katılımının tarihsel gelişimi ve kadın istihdamını etkileyen faktörler: Türkiye ve Avrupa Örneği. *EconWorld*, 18-20 Ağustos 2015, Torino/İtalya, 1-25.
- Yılmaz, S. (2019). *Kadınların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan sendromu üzerine nitel bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. U.S.A: Prentice-Hall Inc.
- Yüksel, B. (2016). *Çalışma hayatında kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar: cinsiyet ayrımcılığına ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.