

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

Ekim/October 2015 Cilt/Vol: 17 Sayı:1/Num:4, Sayfa: 193-214

***Editörler Kurulu / Executive Editorial Group***

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Editör / Editor in Chief***

Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Yayın Kurulu / Editorial Board***

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)  
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

***Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board***

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

***Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board***

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2015

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2015



# İÇİNDEKİLER

SWOT ANALİZİNİN SAĞLIK KURUMLARINDA UYGULANMASI: EV İDARESİ ÖRNEĞİ .....	199
IMPLEMENTATION OF SWOT ANALYSIS IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS: EXAMPLE OF HOUSEHOLD SERVICES .....	199
ÖZET .....	199
ABSTRACT .....	200
1. GİRİŞ .....	201
2. SWOT ANALİZİ TEORİK ÇERÇEVESİ.....	202
2.1. Üstünlük ve Zayıflıklar.....	203
2.2. Fırsat ve Tehditler .....	204
2.3. SWOT Analizinin Uygulanması.....	205
2.4. SWOT Analizi Strateji Bileşenleri .....	205
3. METODOLOJİ.....	206
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	206
3.2. Örneklem ve Yöntem.....	206
4. BULGULAR .....	207
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	210
KAYNAKLAR .....	213



# SWOT ANALİZİNİN SAĞLIK KURUMLARINDA UYGULANMASI: EV İDARESİ ÖRNEĞİ

## IMPLEMENTATION OF SWOT ANALYSIS IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS: EXAMPLE OF HOUSEHOLD SERVICES

*Doç. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU*

*Sağlık İdaresi Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye*

*Arş. Gör. Uzm. İpek BİLGİN DEMİR*

*Sağlık İdaresi Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye*

*Burcu ÖZTUNÇ*

*Ev İdaresi Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri, Ankara, Türkiye*

*Arş. Gör. Uzm. Duygu ÜREK*

*Sağlık İdaresi Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye*

### ÖZET

**B**u çalışmanın amacı, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Ev İdaresi Müdürlüğü'nün SWOT analizinin yapılması suretiyle, ev idaresi hizmetlerinin daha etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesidir. Çalışmada Ev İdaresi Müdürlüğü SWOT analizi; Müdürlükte görevli 12 saha sorumlusu ve yöneticisinin katılımı ile ve nominal grup tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan SWOT analizi sonucunda, Müdürlüğün daha çok üstünlük (örn; yüksek sorun çözme yeteneği ve çözüm odaklı çalışma, uzman ve deneyimli bir ekibe sahip olma, sürekli saha denetimi yapma, ekip ruhuna sahip olma, ekipte farklı meslek gruplarından kişiler olması, diğer bölümlerle koordineli çalışma vs.) ve tehditlere (örn; personele görev tanımı dışında işler yaptırılması, yeni çalışma alanların açılması ve iş yükü artışı, personel genelinde eğitim seviyesinin düşük olması, çalışma alanlarının yüksek riskli olması, tazminat güvencesi sebebiyle personelin işini aksatması vs.) sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum, birimin ÜT (üstünlükler-tehditler) stratejileri uygulayabileceğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak analizi yapılan birime, mevcut üstün yönlerini kullanarak tehditleri ortadan kaldırmasını sağlayacak stratejilerin uygulanması önerilmektedir. Çalışmanın hem yöntem hem de elde edilen sonuçlar açısından Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Ev İdaresi Müdürlüğü yanında kurumlarında ya da çalıştıkları birimlerde SWOT analizi uygulamak isteyen sağlık kurumları yöneticilerine yararlı olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** SWOT Analizi, Nominal Grup Tekniği, Ev İdaresi Hizmetleri, Hastane.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to be determined what has to be done for carrying out household services more effectively and efficiently through SWOT analysis of Hacettepe University Hospitals Household Services Department. In the study, SWOT analysis of Household Services Department was performed by using nominal group technique with the participation of 12 field supervisors and managers working at this department. SWOT analysis results indicate that the department has more strengths (for example; high problem solving and solution oriented working, having a professional and experienced team, making continuous field inspection, having a team spirit, having different occupational groups in the team, working coordinately with other departments etc.) and threats (for example; assigning personnel some duties out of job descriptions, emergence of new working areas and increased workload, personnel's low education level, high risky working areas, business disruptions because of compensation insurance etc.). This result reveals that the department can implement ST (strengths-threats) strategies. As a result, it is recommended that the department being analyzed should implement strategies which will provide removing threats by using current strengths. It is also thought that this study will provide benefits in terms of its method and results to healthcare administrators wanted to implement SWOT analysis in their organizations or departments.

**Key Words:** SWOT Analysis, Nominal Group Technique, Household Services, Hospital.



# 1. GİRİŞ

Stratejik yönetim örgütün çevresiyle ve özellikle de rakipleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenebilmesi için gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrolü olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007). Yöneticiler genellikle hem işletme içi faaliyetleri ile ilgili hem de dış çevreden gelen çok sayıda farklı talebi karşılamakta zorlanmaktadır. İşletmenin büyüme ve kârlılığını etkileyen tüm bu faktörlerle başa çıkabilmek için yöneticiler çevresel değişimleri ve beklenmeyen içsel ve rekabetçi talepleri tahmin ederek, işletmeyi faaliyet gösterdiği rekabet çevresinde optimal konumda tutacak yönetim süreçlerine yönelerek stratejik yönetim yaklaşımını hayata geçirmelidir (Pearce ve Robinson, 2007).

Çevresel unsurların belirlenmesi ve analiz edilmesi stratejik yönetime yön veren önemli bir adımdır. Günümüzde sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik açıdan yaşanan hızlı değişimler, bu değişimler doğrultusunda yenilenme ve bu değişimlere uyum sağlama gereğini doğurmaktadır. Sektörü ne olursa olsun işletmeler var olabilmek ve bu varlıklarını çevresel değişimlere rağmen sürdürebilmek için çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olmak zorundadırlar. İşletmeler bu çevresel değişimleri kendileri için birer fırsata dönüştürebildikleri oranda başarılı olacaklardır. Sağlık kurumları için de aynı durum söz konusu olmaktadır.

Sağlık kurumları için çevre oldukça karmaşık bir yapı olduğundan değişimlerin anlaşılabilmesi, öngörülebilmesi ya da bu değişimlere uyum sağlanabilmesi için bazı analizlere başvurulmaktadır. Bu analizlerin etkili ve kolay uygulanabilmesi için sağlık kurumunun çevresi, iç çevre ve dış çevre olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Çevre her iki boyutta da incelendikten sonra elde edilen sonuçlar stratejik kararların verilebilmesine olanak sağlaması için durum belirleme matrislerine aktarılmaktadır. Durum belirleme matrisleri işletmelerin başvurduğu önemli analiz yöntemlerini kapsamaktadır. Bu yöntemlerin başında, işletmenin iç çevre analizi sonucu belirlediği üstün ve zayıf yönleri ile dış çevre analizi sonucu belirlediği fırsat ve tehditleri bir arada görebilmesini ve stratejilerini bu faktörler ışığında oluşturmasını sağlayan SWOT analizi gelmektedir.

Literatürde strateji oluşturma ve değerlendirme sürecinde kullanılan SWOT analizini sağlık sektöründe kullanarak yürütülen bazı ulusal çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar genellikle Türkiye’de sunulan sağlık hizmetleri (Savaş, 2013), Sağlık Bakanlığı mevcut durumu (Aktan, 2013), sağlık turizmi (SB,

2010), tıbbi cihaz tıbbi malzeme (Kalkınma Bakanlığı, 2014), sağlık sigortası (TSB, 2014) ve ilaç sektörü (TOBB, 2008) gibi makro konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak sağlık kurumları ya da hizmet birimleri bazında yürütülen SWOT analizi sayısı oldukça azdır. Var olan çalışmalar ise ya oldukça dar kapsamlı ya da yalnızca üniversite tıp fakülteleri ve bağlı hastaneler üzerine yürütülen çalışmalardır. Dolayısıyla genel olarak sağlık sektörü ve bu sektörün önemli bileşenleri üzerine yürütülen SWOT çalışmaları yanında, sağlık kuruluşları ve hizmet birimlerinin mevcut ve gelecekteki durumunu ortaya koymayı ve bu bağlamda SWOT matrisi kullanarak stratejiler belirlemeyi amaçlayan çalışmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla bu çalışmada SWOT analizi kullanılarak Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Ev İdaresi Müdürlüğü'nün strateji seçim ve değerlendirme sürecine yardımcı olabilmesi amacıyla bir durum analizi yapılmıştır. Çalışmanın Ev İdaresi Müdürlüğü üzerine yürütülmesinin sebebi, bu birimin yaklaşık 1300 kişinin çalıştığı büyük ve hastaneler için 7/24 hizmet veren kritik öneme sahip bir birim olması aynı zamanda Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Ev İdaresi Müdürlüğü'nün Türkiye'de hizmet aldığı yüklenici firma üzerinde tam zamanlı denetim yapan ve bu amaçla kurulan ilk birim olma özelliği taşımasıdır. Bu anlamda bu hizmetlerin etkinliğini artırmak için, güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerin bilinmesi stratejik açıdan önem taşımaktadır. Elde edilen sonuçların benzer birimler tarafından örnek alınması yanında bu çalışmanın yönteminin SWOT analizi yürütmek isteyen sağlık kurumu ya da diğer hizmet birimleri için de yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada öncelikle SWOT analizi kavramı, SWOT analizinin uygulanması ve SWOT analizi strateji bileşenleri ile ilgili literatür bilgisine, ardından ele alınan Ev İdaresi Müdürlüğü SWOT analizi sonuçlarına ve özet SWOT matrisine yer verilmiştir. Son bölümde ise ortaya koyulan üstünlükler, zayıflıklar ve fırsat ve tehditlere dayanılarak Müdürlük tarafından belirlenebilecek muhtemel stratejiler üzerinde durulmuştur.

## 2. SWOT ANALİZİ TEORİK ÇERÇEVESİ

En basit haliyle bakıldığında stratejik yönetim, işletmenin varlık ve yetenekleri ile çevresel unsurlar arasında bir uyum sağlamaktır. İşletmenin değişen bir çevrede sürekli gelişen bir örgüt olarak var olması nedeniyle amaçlarına ulaşabilmesi için bu uyumu yakalaması gerekmektedir. Bu amaçla işletmenin mevcut durumunun yani varlıklarının, yeteneklerinin, üstün ve zayıf yönlerinin aynı zamanda çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve bunların birbirlerine uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT analizi adı verilmektedir (Dinçer, 2007). Bu analizin adını aldığı SWOT kelimesi İngilizcedeki *strengths* (üstünlükler), *weaknesses* (zayıf yönler), *opportunities* (fırsatlar) ve *threats* (tehditler) kelimelerinin baş harflerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur. Türkçe olarak da *fırsatlar*, *üstünlükler*, *tehditler* ve *zayıflıklar* kelimelerinin baş harflerinden oluşan *FÜTZ analizi* teriminin de bazı kaynaklarda kullanılıyor olmasıyla birlikte yaygın olan kullanım *SWOT analizi*dir.

SWOT analizi; uygulamasının karmaşık olmaması ve sağlam stratejiler oluşturmanın özündeki ayrıntıları gösterebilmesi sebebiyle yöneticiler arasında çok uzun zamandır tercih edilmekte ve kullanılmaktadır (Pearce ve Robinson, 2007). SWOT analizinin ürünü üstün ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin bir listesidir. Üstünlükler ve zayıflıklar içsel unsurları, fırsat ve tehditler ise rakipleri ve içinde bulunulan pazarı içeren dışsal unsurları ifade etmektedir (Hussey, 1998).

SWOT analizi sonunda belirlenen fırsat, tehdit, zayıflık ve üstünlüklerin yer aldığı bir matris oluşturulmaktadır. Ancak işletmenin bütün üstünlük ve zayıflıklarının bu matriste yer alması karmaşıklığa sebep olduğundan, analizin sağlıklı sonuçlara ulaşması için çevresel fırsat ve tehditlerin yapısına ve rekabet ortamının gereklerine uygun olan üstünlük ve zayıflıkların listeye alınması daha doğru olmaktadır.

Dolayısıyla SWOT analizinin bu dört bileşeni doğru anlaşılmalı ve doğru açılardan ele alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010).

### 2.1. Üstünlük ve Zayıflıklar

Üstünlük bir işletmenin hizmet sunduğu ya da hizmet sunmayı planladığı pazardaki ihtiyaçlara ve rakiplere kıyasla herhangi bir konuda sahip olduğu avantajdır (Pearce ve Robinson, 2007). İşletmenin üstünlükleri; finansal kaynaklar, teknolojik donanım, marka değeri ve bunlar gibi varlık ve yetenekleridir (Porter, 1980). Üstünlükleri belirleyebilmek için şu sorular sorularak daha tarafsız değerlendirmeler yapılabilmektedir (Luke vd., 2004):

- İşletmenin ayırt edici varlık ve yetenekleri nelerdir ve rakiplerinin varlık ve yetenekleriyle nasıl karşılaştırılabilmektedir?
- Eğer müşterilere sorulsaydı, işletmenin üstünlüğü olarak neleri görürlerdi?
- Eğer rakiplere sorulsaydı, işletmenin üstünlükleri için ne söylerlerdi?

Üstünlüklere sahip olmak rakiplerine fark yaratmak açısından her işletme için son derece önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Çevrede beliren fırsatlar işletmenin kaynak ve yeteneklerinin yeterli olması halinde değerlendirilebilmektedir ve bu nedenle de işletmeler olası fırsatlardan faydalanabilmek adına üstünlüklerini belirlemelidir. İşletme üstünlüklerini belirleyerek aynı zamanda üstünlükleri doğrultusunda yoğunlaşması gereken faaliyet alanını ve rakipleriyle hangi alanda mücadele edeceğini belirlemiş olacaktır. Bu da işletme için önemli bir rekabet avantajı demektir.

Zayıflık ise işletmenin bir ya da daha fazla kaynağının ya da rakiplerine göre yetkinliğinin yokluğu ya da sınırlı olmasıdır (Pearce ve Robinson, 2007). Aynı zamanda zayıflık işletmenin rakiplerine göre daha az etkili ve verimli olması ya da çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında yetersiz kalması ve değişikliklere uyum sağlayamaması olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007). Bir işletmenin zayıflıkları şu sorulara cevap aranarak belirlenebilmektedir (Luke vd., 2004):

- İşletmede hangi kaynak ya da yeteneklerin geliştirilmeye ihtiyacı vardır?
- Başlıca rakiplerin sahip olduğu hangi farklı varlık ve yetenekleri geliştirmeye ihtiyacımız vardır?
- İşletme ne yapmaktan kaçınmalıdır?
- Hangi mevcut durumlar problem ya da şikâyet yaratmaktadır?
- İşletmede mevcut sistem hataları var mıdır?

Bu sorulara verilebilecek cevaplar ışığında, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için zayıflıklar belirlenmeli ve sektördeki başarılı işletmelerin uygulamaları incelenerek bu zayıflıklar giderilmeye çalışılmalıdır. Çünkü aksi durumda işletme fırsatlarla karşılaşsa bile bu fırsatları değerlendiremeyecektir (Ülgen ve Mirze, 2010). Örneğin sağlık hizmetleri pazarında ileri teknoloji kullanan bir tomografi cihazına olan talebin artması bir sağlık kurumu için fırsattır; ancak sadece o ileri teknoloji cihazı kullanabilecek kapasitede olması halinde değerlendirebileceği bir fırsattır. Eğer sağlık kurumu daha öncesinde gözle görülen net bir ihtiyaç olmadığı halde varlık ve yeteneklerini doğru analiz ederek teknolojik altyapıya yönelik zayıflıklarını ortadan kaldırmış ise, bu teknolojik ilerleme ve sonucunda meydana gelen talep artışı kurum için büyük bir fırsat olacaktır.

Üstünlükler ve zayıflıklar karmaşık olabilecekleri gibi kolayca fark edilebilir de olabilmektedirler. Örneğin bir sağlık kurumunun coğrafik açıdan bulunduğu konum, diğer organizasyonların bu bölgeye girmelerine izin vermediği takdirde stratejik bir üstünlük oluşturmaktadır. Ya da bir kurum tesisleri için olağandan fazla bir borç finansmanına ihtiyaç duyduğunda, ortaya çıkan yeni teknolojileri finanse

edemeyebilecektir ve bu durum onun için kolayca tahmin edilebilen bir zayıflıktır. Bazı üstünlük ve zayıflıklar ise o kadar net değildir ve sadece birincil rakiplerle ilişkili olarak belirlenebilmektedirler. Örneğin, dünyaca ünlü bir üniversite hastanesinde ünlü bir cerrah, cerrahi alanında güçlenmeye çalışan yerel bir hastaneye gidebilir ve buna rağmen bu üniversite hastanesi sunduğu hizmetlerde hala gücünü koruyabilir. Ancak söz konusu cerrahın çalışmaya başladığı yerel hastane karşısında bir zayıflığa sahip olmuş demektir (Swayne vd., 2006).

Stratejik kararlar vermede üstünlük ve zayıflıkları belirlemenin önemli olduğu kadar bunların neden üstünlük ve zayıflık olduğunun, bir üstünlüğün nasıl fırsata ya da her hangi bir zayıflığın nasıl üstünlüğe dönüştürülebileceğinin ve her bir üstünlüğün organizasyonun genel amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması için nasıl diğerleriyle birleştirilebileceğinin belirlenmesi de önemli olmaktadır (Alkhafaji, 2003).

## 2.2. Fırsat ve Tehditler

Fırsat, herhangi bir zamanda ve herhangi bir faaliyet için oluşan elverişlilik durumudur. Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye amaçlarını gerçekleştirebilmesi için sunduğu bir elverişlilik durumudur (Dinçer, 2007). Bir başka deyişle fırsatlar, dış çevrede meydana gelen ve işletme için olumlu etkiler yaratabilecek unsurlardır (Ülgen ve Mirze, 2010). Fırsatları belirlerken yöneticiler uygunluğu kadar ulaşılabilir olmasına da dikkat etmelidirler (Katsioloudes, 2006). Bu aşamada bazı sorular neyin fırsat olup neyin olmadığı konusunda yardımcı olmaktadır (Luke vd., 2004):

- İşletme için hangi fırsatlar mevcuttur?
- Rakiplerin zayıf oldukları pazar konumlarından ihmal edilenler var mı?
- İşletmenin fayda sağlayabileceği ilgi çekici eğilimler nelerdir?
- Hâlihazırda rakipler tarafından benimsenmiş avantajlar tüketilmiş olabilir mi?

Pazar fırsatlarını değerlendirmede ve cazip yanlarını sıralamada, yöneticiler sektördeki her bir fırsatı işletme fırsatı olarak değerlendirmekten kaçınmalıdırlar. Çünkü her işletme sektöründe var olan her bir fırsatı başarılı bir şekilde değerlendirebilecek kaynak ile donatılmış değildir. Bazı işletmeler belirli fırsatları yakalamada diğerlerinden daha yeterli olmaktadır (Thompson ve Strickland, 2003).

Tehdit ise genel anlamıyla işletme çevresinde meydana gelen olumsuz durumlardır. Tehditler, işletmenin şimdiki durumu ya da gelecekteki arzulan konumuna birer engeldir. Yeni rakiplerin pazara girmesi, pazarın yavaş büyümesi, tüketici ve tedarikçilerin satın alma gücünün artması, teknolojik gelişmeler veyeni düzenlemeler işletmenin başarısı üzerindeki tehditleri temsil etmektedir Pearce ve Robinson, 2007). Fırsatlardan farklı olarak tehditler, işletmenin varlığını ya da rekabet üstünlüğünü sürdürmesine engel olabilecek istenmeyen durumlardır (Ülgen ve Mirze, 2010). İşletme yönetimi, dış çevre analizini etkili bir şekilde yaparak çevrede meydana gelebilecek bu olumsuz durumları ve bu durumların yaratacağı tehditleri önceden sezebilmektedir. Bunu başarabildiği noktada işletme savunmaya geçecek ve mevcut tehditleri gizli bir fırsata dönüştürme hazırlığı yapma şansını yakalayabilecektir (Dinçer, 2007). Tehditleri belirleyebilmek için ise şu sorulara cevap aranması faydalı olmaktadır (Luke vd., 2004):

İşletmenin karşı karşıya kaldığı en ciddi engeller nelerdir?

- Satın alıcılardan, tedarikçilerden, ikame ürünlerden, girişimcilerden ve mevcut rakiplerden kaynaklanan belirli tehditler var mı?
- Değişen teknoloji işletmenin pozisyonunu ya da işlevsel etkililiğini tehdit ediyor mu?
- Rakipler işletmenin rekabet avantajı sağlayan mevcut kaynaklarını rahatlıkla tüketebilirler mi?
- İşletmenin gelecek stratejilerini başarıyla uygulayabilmesi için finansal yetersizlik, işgücü yetersizliği, yetenek, süreç ya da sistem yetersizliği mevcut mu?

### 2.3. SWOT Analizinin Uygulanması

SWOT analizinde iç çevre analizi sonucu ortaya çıkan üstün ve zayıf yanlar ile dış çevre analizi sonucu ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin birer listesinin yer aldığı bir matris hazırlanmaktadır. Bu listeler konunun uzmanı olan kişilerce ayrıntılı analizler yapılarak oluşturulmakta ve dolayısıyla ilk aşamada oldukça uzun olabilmektedirler. Ancak daha sonra stratejik öneme sahip olmayanların ayıklanmasıyla bu listeler daha öz ve belirgin maddelere daraltılabilmektedir. İşletmeler bu listeleri hazırlamada genellikle nominal grup tekniğini uygulamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2010). Nominal grup tekniği bir problem tanımlama ve çözme tekniğidir (Swayne vd., 2006). Bu teknikte astlarından ya da faaliyet çevrelerinden edindikleri güncel bilgilere sahip en çok 7 ila 10 uzmandan belli bir zaman aralığında bir araya gelerek kendi kişisel görüşlerine göre işletmenin üstünlük ve zayıflıkları ile olası fırsat ve tehditleri bir liste halinde yazmaları istenmektedir. Bu aşamada katılımcıların fikir alışverişine ya da tartışmasına izin verilmemektedir. Bu nominal grup tekniğinin en önemli özelliğidir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Sonraki aşamada artık katılımcılar birbirlerinden bağımsız olarak belirledikleri bu listeler üzerinde açıkça görüş bildirebilir ve oylama yapabilirler. Bu tekniği diğerlerinden ayıran önemli bir özellik de katılımcıların karşı karşıya gelmesi ve oylama yaparak çözüm aramasıdır (Aktan, 2008). Ardından katılımcılardan bu tartışmalar ışığında fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıklar arasında kendi tercihlerine göre bir sıralama yapmaları ve bunlara puan vermeleri istenmektedir. Bu aşamada da yine katılımcıların gruptan bağımsız olarak kişisel fikirlerine göre değerlendirme yapmaları beklenmektedir. Son olarak da en yüksek puana sahip olan fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflığın sıralanmasıyla SWOT matrisi oluşturulmaktadır. Nominal grup tekniği ile yapılan SWOT analizlerinde katılımcıların bir grup olarak çalışmalarına rağmen kararlarını birbirlerinden bağımsız olarak vermeleri dolayısıyla sonuçların dış etkilerden uzak ve daha yaratıcı olması analizin etkililiğini artırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Basit olarak üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehdit listeleri oluşturmak tek başına yeterli olmamaktadır. Bu listeler dikkatli bir şekilde tartışılmalı, analiz edilmeli ve karşılaştırmalı olarak değerlendirilmelidir. Strateji belirleyiciler strateji oluşturma sürecini tamamlamadan önce etkili stratejiler için belirli göstergeleri not etmeli ve bu sayede odak noktalarını belirginleştirmelidirler (Bryson, 1995). Çünkü çevresel analizler sonucu uzun ve kapsamlı SWOT listelerin oluşturulması değerlendirme ve strateji belirleme aşamasında karmaşıklığa sebep olmaktadır. Bu nedenle sonrasında bu listeler stratejik değerlerine göre özetlenmekte ve böylece değerlendirme kolaylığı sağlanabilmektedir. İçsel ve dışsal analizde yer alan her bir maddenin özet SWOT tablosunda temsil edilmesi gerekmektedir. Çünkü bu analizin amacı işletmenin bulunduğu pazarda rakiplerine göre nerede durduğunun açık bir şekilde değerlendirilmesinin sağlanması ve bu doğrultuda mümkün olduğu kadar özet listelerin oluşturulmasıdır.

### 2.4. SWOT Analizi Strateji Bileşenleri

SWOT listelerinin oluşturulması iç ve dış çevreye genel bir bakış imkânı sağlamakta, bir başka deyişle işletmenin o anki yapısının ve konumunun bir resmini oluşturmaktadır. Ancak en önemli aşama bu listeler ışığında doğru stratejik kararlar vermek ve yeni adımlar atmaktır. Bu da yöneticilerin üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehditlerin her birini bir arada, birbirleriyle ilişkilendirerek değerlendirmesiyle mümkün olmaktadır.

İşletme SWOT tablosundaki üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehdit bileşenlerini bir arada değerlendirerek muhtemel stratejileri Tablo 1'deki gibi 4 grupta belirlemektedir (Dinçer, 2007).

**Tablo 1. SWOT matrisi strateji bileşenleri**

		İç Faktörler	
		3. Üstünlükler	4. Zayıflıklar
Dış Faktörler	1. Fırsatlar	<i>ÜF Stratejileri</i>	<i>ZF Stratejileri</i>
	2. Tehditler	<i>ÜT Stratejileri</i>	<i>ZT Stratejileri</i>

Tablo 1'deki SWOT matrisinde de görüldüğü gibi iç faktörler ve dış faktörlere göre farklı stratejiler izlenebilmektedir. Bu farklı strateji alternatifleri içerisinde en iyi stratejik konum ÜF Stratejileri, en kötü stratejik konum ise ZT Stratejileri'dir(Aktan, 2008). ÜF stratejilerinde üstünlüklerden yararlanılarak fırsat avantajları kullanılmakta, ZT Stratejileri'nde ise zayıflıklardan kaçınarak tehditler en aza indirilmeye çalışılmaktadır (Dinçer, 2007). İşletme zayıf olduğu ancak fırsatlarla karşılaştığı durumlarda ZF Stratejisi izlemeli yani sahip olduğu fırsatlardan yararlanarak üstünlük geliştirmeye çalışmalıdır. Son olarak da, işletme üstün olduğu ancak tehlikelerle karşı karşıya olduğu durumlarda ÜT Stratejisi uygulayarak üstün yönlerini avantaj olarak kullanmalı ve bu sayede tehditleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır (Aktan, 2008).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Ev İdaresi Müdürlüğü'nün SWOT analizinin yapılması suretiyle, ev idaresi hizmetlerinin daha etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesidir. Böylece sürecin üstün ve zayıf yönleri tespit edilerek üstün yönlerin hangi alanlarda kullanılabileceğine dair fikir sahibi olunabilecek, zayıf yönlerin nasıl giderileceği, olası fırsatlardan nasıl yararlanılacağı ve olası tehditlere karşı ne tür önlemler alınabileceği tartışılacaktır.

Bu çalışmanın, uygulamanın yapıldığı Ev İdaresi Müdürlüğü'nde daha önce benzer bir çalışma yapılmamış olması itibarıyla sonuçları açısından yönetim kademesi için önemli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın daha önce pek çok kurum ve kuruluş üzerinde yürütülmüş olan SWOT analizi çalışmalarına bir sağlık kuruluşu idari birimi gibi yeni bir örneklem eklemesi bakımından da önemli olduğu ve farklı türdeki sağlık kuruluşları ve hizmet birimlerinde SWOT analizi uygulanabilmesi için de yöntem olarak örnek teşkil edeceği ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 3.2. Örneklem ve Yöntem

Çalışma için seçilmiş örneklem olan Ev İdaresi Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi bünyesindeki Erişkin Hastanesi, Onkoloji Hastanesi, İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi, Oran Hastanesi ve Diş Hekimliği Hastanesinde 7/24 esasına göre temizlik/dezenfeksiyon, sanitasyon, yardımcı hizmetli ve yemek servisi alanlarında hizmet vermekte olan, yüklenici firmayı denetleyen ve kontrol eden, Erişkin Hastanesi kadrolu yardımcı hizmetli grubunu yöneten ve aynı zamanda Hastaneler geneli için çamaşırhane, atık yönetimi ve haşere mücadelesi süreçlerini yürüten bir müdürlüktür.

2000 yılında Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri bünyesinde temizlik hizmeti alımına başlanmasıyla Türkiye'de ilk firma denetimi yapan birim olarak kurulan Ev İdaresi Birimi, 2015 yılı itibarı ile Hastaneler Ev İdaresi Müdürlüğü olarak tüm Hastanelerde 1038 kişilik yüklenici firma grubunu ve Erişkin Hastanesinde 310 kişilik kadrolu yardımcı hizmetli grubunu yönetmektedir. Ev İdaresi Müdürlüğü tüm hastanelere hizmet vermesi sebebiyle herhangi bir Başhekimliğe değil doğrudan Başmüdürlük Makamına bağlı olarak çalışmaktadır. Ev İdaresi Müdürlüğü kendi içinde firma grubu ve kadrolu yardımcı hizmetli grubu olarak iki ana kola ayrılmaktadır. Müdürlüğün yüklenici firma grubu ile ilgilenen bölümü mesai saatleri haricinde nöbetçi Ev İdaresi Sorumluları ile gece ve hafta sonunda hastanelerde 24 saat kesintisiz hizmet sunmaktadır.

Bu çalışmada Ev İdaresi Müdürlüğü SWOT analizi; Müdürlükte görevli 12 ev idaresi sorumlusu ve yöneticisinin katılımı ile ve nominal grup tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. SWOT analizi öncesinde gerçekleştirilen eğitimde gruba SWOT analizinin amacı, faydaları ve analizin yapılaş şekli ile ilgili bir sunum yapılmıştır. Ardından her bir katılımcıdan Ev İdaresi Müdürlüğü'nün üstün yönleri, zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri ile ilgili fikirlerini kâğıtlara yazmaları ve sonrasında ortaya koyulan bu fikirleri sıralama yaparak oylamaları istenmiştir. Son olarak ise, çoğunluk sağlanan fikirlerle SWOT matrisi oluşturulmuştur.

Çalışmaya katılan katılımcılara ilişkin kişisel ve demografik bilgilere bakıldığında; 2 (%16,7) katılımcının yönetici ve 10 (%83,3) katılımcının ev idaresi sorumlusu unvanına sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları 31 ile 54 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 39,7'dir. %41,7'si erkeklerden ve %58,3'ü kadınlardan oluşan katılımcıların %66,7'sinin evli olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise, katılımcıların %25'i lise, %8,3'ü ön lisans ve %66,7'si lisans mezunudur.

#### 4. BULGULAR

Bu çalışmada ortaya koyulan güçlü yönler başlığı altında yer alan ifadeler şu şekildedir:

- *Yüksek sorun çözme yeteneği ve çözüm odaklı çalışılması:* Müdürlük iletilen her sorunu en kısa sürede ve en pratik şekilde çözmeyi amaçlamaktadır. Müdürlüğe iletilen her sorun ne kadar karmaşık olursa olsun ivedi olarak çözümlenmeye çalışılmaktadır.
- *Sürekli eğitimlerle donanımlı hale gelen, işinde uzman, bilgi birikimi yüksek ve deneyimli bir ekip:* Ekip üyeleri sürekli olarak eğitim almakta ve eğitim vermektedir. Özellikle enfeksiyon, iş güvenliği, yangın vb. konularda tekrarlanan eğitimlere iştirak edilmektedir. Yapılan işin uzmanlık gerektiren bir iş olması sebebiyle bilgi birikimi ve deneyimi olan ekip üyeleri Müdürlüğü güçlü kılmaktadır.
- *Sürekli saha denetimi yapılması:* En iyi denetim yöntemlerinden biri olan yerinde denetim Müdürlüğe bağlı ekiplerce sürekli uygulanmaktadır. Ekip üyeleri hemen hemen tüm mesailerini sahada personel ve süreç denetimi yaparak geçirmektedirler. Sahada kalabalık ve uzman bir ekip ile sürekli denetim yapılması aksaklıkları minimize etmektedir.
- *Denetim yetkilerinin ve yeteneklerinin yüksek olması:* Firmalar ile yapılan sözleşmelerden kaynaklı denetim yetkileri maksimum düzeydedir.
- *Firmalara tutanaklarla maddi cezalar uygulanabiliyor olması:* Tutanaklarla firmaların hak edişlerine ceza uygulayabilmek Müdürlüğü firmalar karşısında güçlü kılmaktadır. Sözleşmelerde Müdürlük tarafından tutulan her tutanağın belirlenmiş bir maddi ceza karşılığı bulunmaktadır. Firma hak edişleri Müdürlükçe hazırlanırken bu tutanaklar işleme konmaktadır.

- *Ekip ruhuna sahip olmak*: Sosyal aktivitelerle güçlendirilmeye çalışılan ekip ruhu hem çalışma ortamında hem sosyal alanlarda büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla mümkün olan her fırsatta aktiviteler düzenlenmektedir.
- *Ekipte farklı meslek gruplarından kişiler olması*: Ekipte çevre mühendisi, sağlık idarecisi, hemşire, turizm otelcilik gibi farklı gruplardan üyeler olması olaylara farklı bakış açıları ve farklı çözüm önerileri getirilmesini sağlamaktadır. Yürütülen işlerin çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda meslek gruplarındaki çeşitliliğin bir zorunluluk olduğu görülmektedir.
- *Ekip olarak yüksek özgüvene sahip olunması*: Ekibin kalifiye ve eğitilmiş denetçilerden oluşması hem Müdürlük bazında hem de kişisel olarak çalışanlarda yüksek bir özgüven oluşmasını sağlamaktadır.
- *Ekipteki herkesin görev tanımlarının belirlenmiş olması*: Önceden belirlenmiş görev tanımları çerçevesinde personelin çalışmasını sağlamak ve denetimi bu şekilde yürütmek hataları minimize etmektedir.
- *7/24 kesintisiz hizmet veren bir birim olmak*: 7/24 esasına göre çalışıyor olmak denetimlerin sürekli olması ve sahaya hâkim olmak anlamına gelmektedir. Hizmetin hiç durmadığı bir sistemi kontrol ediyor olmak kesintisiz denetimi zaruri hale getirmektedir.
- *Güncel bilgi ve uygulamaları takip ediyor ve kullanıyor olmak*: Müdürlük yasal düzenlemeleri ve yeni uygulamaları sürekli takip etmektedir.
- *Diğer bölümlerle koordineli çalışıyor olmak*: Enfeksiyon kontrol komitesi, çalışan ve hasta güvenliği komitesi, tesis güvenliği komitesi ve diğer Müdürlüklerle koordineli çalışmak denetim konularının belirlenmesinde ve iyileştirmelerde önemli rol oynamaktadır.
- *Müdürlüğün adil, yenilikçi ve tüm fikirlere açık bir yaklaşımla yönetilmesi*: Müdürlük yöneticilerinin fikirlere ve önerilere açık olması huzurlu ve mutlu bir iş ortamı oluşturulmasında vazgeçilmez görülmektedir.
- *İletişim araçlarını aktif olarak kullanıyor olmak*: Telsiz, cep telefonu, çağrı cihazı gibi araçları aktif kullanıyor olmak olaylara müdahale hızını artırmaktadır.

Zayıf yönler başlığı altında yer alan ifadeler şu şekildedir:

- *Çalışma alanının fiziksel büyüklüğü*: Beş ayrı hastaneden sorumlu olmak zaman zaman denetimlerin zorlaşmasına ve aksamasına sebep olabilmektedir.
- *Önlenemeyen iş kazaları*: Çok sayıda önlem alınmasına karşın yapılması zorunlu olan riskli işlerde nadir olarak kazalar yaşanabilmektedir.
- *Uygulamada yaşanan çalışan kaynaklı aksaklıklar*: Pek çok kez eğitim verilmiş olmasına rağmen personelin duyuşsuzluğu ya da dikkatsizliği sebebiyle sahada aksaklıklar yaşanabilmektedir.
- *Fiziksel ortam sıkıntısı ve yetersiz ofis şartları*: Ofis alanının küçük ve havasız olması çalışma koşulları açısından olumsuzluk yaratmaktadır.
- *Toplantı ve eğitim salonu eksikliği*: Özellikle stajyer eğitimleri ve ekip üyeleri için gerçekleştirilen eğitimlerde Müdürlüğe ait bir toplantı alanının olmaması aksaklıklara sebep olmaktadır.
- *Personel devir hızının yüksek olması*: Yüklenici firma çalışanlarında yaşanan istifa, devamsızlık, işten çıkartma gibi olaylar sebebiyle yüksek olan personel devir hızının olumsuz etkileri olabilmektedir.

Fırsatlar başlığı altında yer alan ifadeler şu şekildedir:

- *İlgili mevzuatın Müdürlüğe sağladığı yaptırım gücü*: Yasa ve yönetmeliklere bağlı çalışıyor olmak ve denetim gücünü yasal mevzuattan almak Müdürlüğün yaptırım gücünü artırmaktadır. Müdürlük



tarafından hazırlanan ilgili şartnameler hem deneyimle hem de yasal düzenlemelerle çok sağlam temellere oturtularak hazırlanmaktadır. Sahada çıkabilecek her sorunu öngörerek hazırlanan şartnameler cezai yaptırımlar açısından dayanak teşkil etmektedir.

- *Üst yönetimle iletişim kanallarının açık olması:* Firma grubunun neden olduğu önemli sorunlarla ilgili olarak doğrudan üst yönetimle görüşme şansının bulunması, bu sorunların anında çözülmesini kolaylaştırmaktadır.
- *Sürekli kullanılan kalite dokümanlarının kayıtlı ve ulaşılabilir olması:* JCI (Joint Commision International) kapsamında hazırlanan tüm kalite çalışmalarına ve dokümanlarına sistem üzerinden ulaşabiliyor olmak denetimlerde kullanabilmek açısından önem taşımaktadır.
- *Ekipman ve malzeme temininde sorun yaşanmaması:* Müdürlüğe tahsis edilmiş avans sistemi sayesinde ihtiyaç duyulan her malzemeyi satın alabiliyor olmak çalışma alanlarında sorunları azaltmaya yardımcı olmaktadır.
- *Personele firma ve firmanın anlaşma yaptığı kişilerce verilen eğitimler:* Her personel gerek kurum içi gerek kurum dışı eğitimlere tabi tutulmakta, çalışmakta olduğu meslek grubuna fayda sağlamaktadır.

Tehditler başlığı altında yer alan ifadeler şu şekildedir:

- *Personele görev tanımı dışında işler yaptırılmak istenmesi:* Müdürlüğün bilgisi haricinde personele bölümlerde yapmaması gereken işlerin yaptırılması önemli bir sorun alanıdır (Teknisyen görevleri, çay servisi vb.)
- *Yeni çalışma alanların açılması ve iş yükü artışı:* Sürekli büyümekte olan hastaneler sebebiyle sahaya hâkimiyet zorlaşmaktadır.
- *İlgili mevzuatın ve yasal düzenlemelerin sorunlu personeli cezalandırmayı zorlaştırması:* Özellikle görevini yapmayan personel ile ilgili yasal yaptırım yollarının sınırlı olması ceza sistemlerinin uygulanabilmesini zorlaştırmaktadır.
- *Özel yöntemlerle yapılan denetimler için ihtiyaç duyulan ekipmanların maliyetlerinin yüksek olması:* Saha denetimlerinde kullanılacak denetime yönelik cihazlar yeni bir sektör olması sebebiyle oldukça maliyetlidir.
- *Personel genelinde eğitim seviyesinin düşük olması:* Personelin eğitim düzeyi yeni girenlerle yükseltilmeye çalışılsa da çok uzun süredir çalışmakta olan ilkökul, ortaokul mezunu personelin eğitiminde zorluklar yaşanabilmektedir.
- *Personel rotasyonlarında direnç ve taleplerle ile karşılaşılması:* Planlanan personel rotasyonları ile ilgili dışarıdan gelen talepler ve personelin direnç göstermesi sebebiyle sorunlar yaşanabilmektedir.
- *Çalışma alanlarının yüksek riskli olması:* Çalışılan sahanın hastane olması ve denetlenen alanların yüksek enfeksiyon riski taşıması çalışanlar açısından tehlike yaratmaktadır.
- *Diğer meslek gruplarının Müdürlüğün çalışmalarına ve iş alanına müdahale etme eğilimi:* Müdürlük tarafından yapılan iş ve denetimler uzmanlık gerektirdiği halde, diğer meslek gruplarının hem personele hem süreçlere müdahale çabaları gözlemlenebilmektedir.
- *Tazminat güvencesi sebebiyle personelin işini aksatması:* İşten çıkarmalarda mahkemelerin sıklıkla işçi lehine karar vermelerinden kaynaklanan bir iş güvencesi algısı bazı çalışanlarda işleri aksatma noktasında davranışlara sebep olmaktadır.

Analiz sonucunda ortaya çıkan Ev İdaresi Müdürlüğü'ne ilişkin üstün ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler Tablo 2'de gösterildiği gibi özetlenebilir:

Tablo 2.Özet SWOT Matrisi

<b>Üstün Yönler</b>	Yüksek sorun çözme yeteneği ve çözüm odaklı çalışılması
	Sürekli eğitimlerle donanımlı hale gelen, işinde uzman, bilgi birikimi yüksek ve deneyimli bir ekip
	Sürekli saha denetimi yapılması
	Denetim yetkilerinin ve yeteneklerinin yüksek olması
	Firmalara tutanaklarla maddi cezalar uygulanabiliyor olması
	Ekip ruhuna sahip olmak
	Ekipte farklı meslek gruplarından kişiler olması
	Ekip olarak yüksek özgüvene sahip olunması
	Ekipteki herkesin görev tanımlarının belirlenmiş olması
	7/24 kesintisiz hizmet veren bir birim olmak
	Güncel bilgi ve uygulamaları takip ediyor ve kullanıyor olmak
	Diğer bölümlerle koordineli çalışıyor olmak
	Müdürlüğün adil, yenilikçi ve tüm fikirlere açık bir yaklaşımla yönetilmesi
	İletişim araçlarını aktif olarak kullanıyor olmak
<b>Zayıf Yönler</b>	Çalışma alanının fiziksel büyüklüğü
	Önlenemeyen iş kazaları
	Uygulamada yaşanan çalışan kaynaklı aksaklıklar
	Fiziksel ortam sıkıntısı ve yetersiz ofis şartları
	Toplantı ve eğitim salonu eksikliği
	Personel devir hızının yüksek olması
<b>Fırsatlar</b>	İlgili mevzuatın Müdürlüğe sağladığı yaptırım gücü
	Üst yönetimle iletişim kanallarının açık olması
	Sürekli kullanılan kalite dokümanlarının kayıtlı ve ulaşılabilir olması
	Ekipman ve malzeme temininde sorun yaşanmaması
	Personele firma ve firmanın anlaşma yaptığı kişilerce verilen eğitimler
<b>Tehditler</b>	Personele görev tanımı dışında işler yaptırılmak istenmesi
	Yeni çalışma alanların açılması ve iş yükü artışı
	İlgili mevzuatın ve yasal düzenlemelerin sorunlu personeli cezalandırmayı zorlaştırması
	Özel yöntemlerle yapılan denetimler için ihtiyaç duyulan ekipmanların maliyetlerinin yüksek olması
	Personel genelinde eğitim seviyesinin düşük olması
	Personel rotasyonlarında direnç ve taleplerle karşılaşılması
	Çalışma alanlarının yüksek riskli olması
	Diğer meslek gruplarının Müdürlüğün çalışmalarına ve iş alanına müdahale etme eğilimi
Tazminat güvencesi sebebiyle personelin işini aksatması	

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmeler sürekli değişen çevrelerde faaliyet göstermektedirler. İşletmeler karmaşık bir yapıya ve belirsiz bir çevreye sahip oldukları için bu değişimleri net olarak fark edemeyebilirler ya da fark etseler bile bu değişimlerden nasıl yararlanabileceklerini tahmin edemeyebilirler. Böyle bir duruma düşmek kendi iç yapısına ve çevresine hâkim olmayan bir işletme için muhtemeldir. Bu nedenle bir işletmenin iç çevresine ve dış çevresine yönelik analizler yapması kaçınılmaz olmaktadır.

Özellikle sağlık kurumları için çevre daha da karmaşık ve belirsiz bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla sağlık kurumları iç çevre analizi yaparak varlıklarını, yeteneklerini, rakiplerine karşı üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirlemektedir. Dış çevre analizi yaparak da çevresinden gelebilecek tehditleri ve fırsatları belirlemektedir. Bu analizlerin tam ve düzenli olarak yapılması sağlık kurumunun üstünlük ve zayıflıkları ile mevcut fırsat ve tehditleri bir arada görmesine imkân sağlamaktadır ki bu da stratejik kararlar verebilmenin ön şartıdır. Yapılan çevresel analizler çoğu zaman ayrı ayrı ele alındığında bir anlam ifade etmekte yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlik söz konusu analiz sonuçlarının ortak bir matriste toplanıp bir arada değerlendirilmesiyle giderilebilmektedir. Bunun için geliştirilmiş birçok durum belirleme matrisi kullanılmaktadır. SWOT analizi bu matrislerden en önemlisi olarak kabul edilebilmektedir.

Bu çalışmada, strateji oluşturma ve değerlendirme sürecinde özellikle sağlık kurumu yöneticilerine yardımcı olması açısından seçilen Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Ev İdaresi Müdürlüğü'nün mevcut durum analizi SWOT yöntemi ile yapılmıştır. Yapılan SWOT analizi sonucunda, Ev İdaresi Müdürlüğü'nün üstün yönlerinin birkaç başlık altında toplandığı görülmektedir. "Denetim" başlığı altında toplanabilecek Müdürlüğün üstün yönlerinin hastanelerde sıkça denetim yapılması, bu denetimin yüksek yetkilerle gerçekleştirilmesi ve denetim sonrasında yüklenici firmaya cezai yaptırımlar uygulanabiliyor olması olduğu söylenebilir. Üstün yönler arasında "ekip" kavramının da sıkça tekrarlandığı ve işinde uzman deneyimli bir ekibin, ekip ruhuna sahip olmanın, bu ekipte farklı meslek grubundan çalışanların olmasının, ekip üyelerinin yüksek özgüvene sahip olmasının ve ekipte yer alan her bir çalışanın görev tanımının belli olmasının üstün yönler olarak değerlendirildiği söylenebilir. Bunun yanında "çalışma biçimi" başlığı altında da çözüm odaklı, 7/24 hizmet vererek, diğer birimlerle koordineli bir biçimde, güncel bilgi ve uygulamaları takip ederek çalışıyor olmanın da Ev İdaresi Müdürlüğü'nün üstün yönleri olarak ifade edildiği söylenebilir.

Çalışmaya katılan Ev İdaresi Müdürlüğü yönetici ve saha sorumluları özellikle çalışma alanının fiziksel olarak çok büyük oluşunu, buna karşın Müdürlüğe tahsis edilen fiziksel mekânın ve toplantı, eğitim gibi faaliyetleri yürütebilecekleri alanların yetersizliğini önemli zayıf yönler olarak nitelendirmişlerdir. Bunun yanında personel devir hızının yüksek oluşu, çalışan kaynaklı yaşanan aksaklıklar ve bu çalışanların maruz kaldıkları iş kazaları da bu başlığın diğer önemli unsurları olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada görüşleri alınan katılımcıların ifade ettikleri fırsatların başında ise, üst yönetimle arasındaki iyi iletişim ve bu iletişimin de etkisiyle ekipman ve malzeme temininde sıkıntı yaşanmaması gelmektedir. Ayrıca üstün yönler başlığı altında ifade edilen yüklenici firmalara maddi cezalar uygulayabiliyor olma yetkisi fırsatlar başlığı altında "mevzuattan sağlanan yaptırım gücü" ifadesi ile tekrarlanmıştır. Personelden kaynaklı pek çok faktör ise tehdit olarak algılanmaktadır. Buna örnek olarak, personelin eğitim düzeyinin düşüklüğü ve personelin tazminat güvencesi sebebiyle işini aksatması verilebilir. Bunun yanında Ev İdaresi Müdürlüğü'nün çalışma alanlarına diğer meslek alanlarından gelen müdahale, benzer şekilde personel rotasyonlarına karşılaşılan direnç ve taleplerile personelden görevi dışında işler talep edilmesi önemli tehdit unsurları olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar tarafından ifade edilen diğer tehdit unsurları ise, yeni çalışma alanlarının açılması ile iş yükünün artması ve çalışma alanlarının yüksek riskli olmasıdır.

Bu unsurlar dikkate alındığında, Ev İdaresi Müdürlüğü için yapılan SWOT analizi sonucunda, Müdürlüğün daha çok üstünlük ve tehditlere sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durum ÜT (üstünlükler-tehditler) stratejisini işaret etmektedir ki bu strateji üstün yönlerin avantaj olarak kullanılarak tehditlerin ortadan kaldırılması esasına dayanır. Analizi yapılan birime mevcut üstün yönlerini kullanarak tehditleri ortadan kaldırmasını sağlayacak stratejiler uygulaması önerilmektedir. Örneğin bu çalışmada ortaya koyulan olası tehditler kapsamında Ev İdaresi Müdürlüğü'nün çalışma alanına diğer meslek gruplarının müdahale ettiği, personel rotasyonları konusunda benzer bir müdahale ve direnç olduğu, çalışanlara görev tanımları dışında işler yaptırılmak istendiği ifade edilmiştir. Bu tür müdahaleleri bertaraf etmek için üstün yönler arasında sıralanan "çalışanların görev tanımlarının belirlenmiş olması" özelliği kullanılabilir. Benzer şekilde "çalışma alanlarının yüksek riskli olması" tehdidinin ortadan kaldırılabilmesi için "sürekli denetim" ve "sürekli eğitim" üstün yönleri kullanılarak stratejiler geliştirilebilir.

Bu çalışmanın Hacettepe Üniversitesi Ev İdaresi Müdürlüğü yanında kurumlarında ya da çalıştıkları birimlerde SWOT analizi uygulamak isteyen sağlık kurumları yöneticilerine de yararlı olacağı düşünülmektedir. Ortaya koyulan SWOT faktörleri çalışmanın yürütüldüğü birime ait olup diğer kurumlara ya da birimlere genellenmesi mümkün değildir. Ancak yöntem itibarıyla pek çok sağlık kuruluşu tarafın-

dan sonuçları dikkate alınabilir. Bununla birlikte ulaşılan sonuçlar itibariyle analizi yapılan Ev İdaresi Müdürlüğü'nün yalnızca saha sorumlularının ve yöneticilerinin çalışmaya dâhil edilmesi bir kısıtlılık olarak kabul edilebilir. Gelecekte daha çok paydaş grubunun dâhil edildiği çalışmalar yürütülebilir. Bu çalışmanın diğer bir kısıtlılığı ise çalışmanın daha çok sübjektif değerlendirmelere dayanıyor olması ve araştırmaya katılan personelin deneyimleriyle sınırlı tutulmasıdır.

## KAYNAKLAR

1. DİNÇER, Ö. (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
2. PEARCE, J. A. ve ROBINSON, R. B. (2007), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 7th edition, McGraw-Hill Companies, Singapore.
3. SAVAŞ, A. (2003), "Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Durumu SWOT Analizi", TÜBİTAK, (Ed.), Sağlık ve İlaç Paneli Sonuç Raporu, Vizyon 2023 Teknoloji Öngörü Projesi (Ek 21), <http://vizyon2023.tubitak.gov.tr> [Erişim tarihi: 15.02.2013].
4. AKTAN, C. (2013), "Sağlık Bakanlığı Organizasyon ve Yönetiminde Yaşanan Sorunlar ve Mevcut Durum Analizi", <http://www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/durum-analizi.pdf> [Erişim tarihi: 15.02.2013].
5. SAĞLIK BAKANLIĞI Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Birimi. (2010), "2010 Faaliyet Raporu ve 2011 Çalışma Planı", <http://www.saglik.gov.tr/TR/dosya/1-71809/h/2010-yili-faaliyet-raporu.pdf> [Erişim tarihi: 24.06.2015].
6. KALKINMA BAKANLIĞI. (2014), "Tıbbi Cihaz Tıbbi Malzeme Çalışma Grubu Raporu", Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı 2014-2018, Ankara.
7. TÜRKİYE SİGORTA BİRLİĞİ-TSB. (2014), "Türkiye İçin Tamamlayıcı ve Destekleyici Sağlık Sigortası Modeli", [www.tsb.org.tr/Document/Yonetmelikler/TSS\\_Rapor\\_16.05.14.docx](http://www.tsb.org.tr/Document/Yonetmelikler/TSS_Rapor_16.05.14.docx) [Erişim tarihi: 02.06.2014].
8. TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ-TOBB. (2008), "Türkiye İlaç Sanayi Raporu", -TOBB Yayın Sıra No: 2008/76, Ankara.
9. HUSSEY, D. (1998), *Strategic Management: From Theory to Implementation*, 4th edition, Pergamon Press, Britain.
10. ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
11. PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
12. LUKE, R. D., WALTSON, S. L., ve PLUMMER, P. M. (2004), *Health Care Strategy: In Pursuit of Competitive Advantage*, Foundation of the American College of Healthcare Executives, USA.
13. SWAYNE, L. E., DUNCAN, W. J., ve GINTER, P. M. (2006), *Strategic Management of Health Care Organizations*, 5th edition, Blackwell Publishing.
14. ALKHAFAJI, A. F. (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, The Haworth Press, Inc., New York.
15. KATSILOUDES, M. I. (2006), *Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*, Elsevier Inc., Britain.
16. THOMPSON, A. A. ve STRICKLAND, A. J. (2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th edition, McGraw-Hill Companies, New York.
17. AKTAN, C. C. (2008), "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Çimento İşveren Dergisi*, 4(22): 4-21.
18. BRYSON, J. M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Rev. Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

