



## HASTANELERDE STRATEJİK YÖNETİM SWOT ANALİZİ: ÖZEL BİR HASTANE UYGULAMASI

### STRATEGIC SWOT ANALYSIS IN HOSPITALS: CASE OF A PRIVATE HOSPITAL

Mustafa Kemal KÖRDEVE<sup>1</sup>

#### Özet

Günümüz sağlık hizmetlerinde rekabet hızla artmaktadır. Artan rekabetle beraber işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri de güçleşmektedir. Bu nedenle diğer işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinin de stratejik kararlar almaları kaçınılmaz olmuştur. Stratejik kararlar almanın en önemli araçlarından biri de SWOT analizidir. Stratejik planlamanın bir aracı olan SWOT analizi İngilizce Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

Bu çalışmada İstanbul Anadolu Yakasında hizmet vermekte olan özel bir hastanenin çalışanlarının katılımı ile SWOT analizi yapılması amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Anket soruları 5'li Likert ölçeği tipinde hazırlanmıştır. Ankete toplam 182 kişi katılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Faktör analizi sonucu dört faktör bulunmuş ve bu faktörler güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler şeklinde isimlendirilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda aylık gelir ile güçlü yönler arasında ise zayıf, pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.155$ ;  $p=0,036<0.05$ ).

Çalışmada, zayıf yön olarak personel maaşının düşük olduğu, İstanbul'un coğrafi konumunun bir fırsat olduğu, teknolojik alt yapının iyi olmasının güçlü bir yön olduğu ve devlet hastanelerinin özel hastaneler için bir tehdit olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: SWOT analizi, Stratejik planlama, Hastane

#### Abstract

The competition has increased rapidly in today's healthcare services. Along with the increasing competition, it has also difficult for businesses to continue their existence. For this reason, it is inevitable for healthcare institutions to make strategic decisions as it is in other institutions. SWOT analysis is one of the most important instruments for making strategic decisions. SWOT analysis, an instrument of strategic planning, consists of the initials of the words English Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

In this study, it was aimed to perform SWOT analysis with the participation of employees of a private hospital serving in Istanbul Anatolian Region. For this purpose, a questionnaire was developed and implemented by the researcher. Questionnaires were prepared on a 5-point Likert scale. A total of 182 people participated in the survey. Correlation and multiple regression analyzes were performed in the evaluation of the data.

As a result of factor analysis four factors were found and these factors were named as strengths, weaknesses, opportunities and threats. As a result of the correlation analysis was found a weak positive correlation between monthly income and strengths ( $r = 0.155$ ,  $p = 0.036 < 0.05$ ).

In the study were found as a weakness that the staff salary was low; as an opportunity that geographical status of Istanbul; as a strength that technological infrastructure; and as a threat to the state hospital for private hospitals.

**Keywords:** SWOT analysis, Strategic planning, Hospital

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, kemal.kordeve@gedik.edu.tr

## GİRİŞ

Sürekli ilerleyen ve gelişen teknoloji ile beraber rakiplerin artması ve rekabet şartlarının zorlaşması, işletmelerin çağa ayak uydurmalarını ve varlıklarını devam ettirmelerini güçleştirmektedir. İhtiyaçların sınırsızlığının yanında kaynakların kıt olması tüketici tercihlerini etkilerken (Özer vd., 2010) işletmeleri de üretime karar vermede kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Bununla birlikte ekonomik dalgalanmaların olması harcamalarda tüketicileri daha ihtiyatlı davranmaya, işletmeleri ise maliyetleri minimize etmeye sevk etmektedir. Diğer taraftan teknolojinin yanında iletişim ve bilgi ağındaki gelişmeler dünyayı küresel bir köy haline getirmiş (Ağaoğlu vd., 2006) ve rekabeti daha da arttırmıştır. Bu nedenlerle işletmeler daha stratejik kararlar alarak örgüt yapılarını güçlendirmeye ve ayakta tutmaya çaba harcamaktadırlar. Stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemli faaliyetlerini belirlemek için işletme içinde tüm yönetim kademesinin görüş alış verişi ile işletme yönetimi tarafından belirlenen faaliyet ve kararlardır. Bunun ilk aşaması ise stratejik planlamadır (Arslan vd., 2010).

İşletmeler stratejik kararların alınmasında birçok araçlar kullanılmaktadırlar. Bu araçlardan biri de SWOT analizidir. Günümüz işletmelerinde yöneticiler tarafından en çok kullanılan stratejik planlama aracı SWOT analizidir (Nigel Piercy ve Giles, 1989).

SWOT analizi, işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditleri değerlendirmek için yapılan stratejik bir planlama yöntemidir (Masrom ve Rahimli, 2015). İngilizce Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluştuğundan (Yeşiltaş vd., 2009) SWOT şeklinde kısaltılmıştır. Buna göre fırsatlar işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilecek, tehditler işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek dış unsurlar; güçlü yönler işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceği sahip olduğu yetenekler, zayıflıklar ise rakiplerine karşı güçsüz olduğu iç unsurlardır (Kamilçelebi, 2012). Sağlık işletmelerinde stratejik planlamanın yapılabilmesi ve sağlık işletmesinin sağlıklı gelişiminin sağlanması için SWOT analizi önem arz etmektedir (Tao ve Shi, 2016). SWOT analizi ile işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri, organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır (Önder ve Polat, 2004).

Sağlık kurumlarında, belirsizliğin son derece fazla olduğu açık sistemlerdir (Songur vd., 2013). SWOT analizi günümüzde birçok işletmede yapılıyor olsa da henüz sağlık işletmelerinde istenilen düzeyde yapılmamaktadır. Bu nedenle bu alanda yapılan veya yapılacak olan araştırmalar sağlık işletmelerinde SWOT analizinin yapılmasını kolaylaştıracak ve böylece sağlık işletmeleri de daha kolay ve doğru stratejik kararlar alabileceklerdir. bununla beraber bu çalışmayla bundan sonra yapılacak olan çalışmalara da SWOT analizi ile ilgili bir temel oluşturulması amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmada özel bir sağlık işletmesinde çalışanların katılımıyla SWOT analizi çalışması yapılarak hastanelerin stratejik planlama yapmalarına ışık tutulmaya çalışılmıştır.

## YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı özel bir hastanenin güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatları tespit ederek, söz konusu özel hastanenin stratejik planlama yapabilmesine yardımcı olmak ve mevcut durumu görerek geleceğe yönelik çıkarımlar yapabilmesini sağlamaktır.

Çalışmanın evrenini İstanbul Anadolu Yakasında hizmet vermekte olan özel bir hastane çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma hastane çalışanlarının tümüne, 2018 Mart ve 2018 Mayıs ayları arasında anket yöntemi ile yapılmıştır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Sekiz sorudan oluşan birinci bölümde katılımcılara ait demografik değişkenlere yer verilmiştir. 38 sorudan ve dört alt boyuttan oluşan ikinci bölümdeki sorular araştırmacı tarafından 5'li Likert tipi ölçek şeklinde hazırlanmış ve katılımcıların cevaplarını “Kesinlikle Katılıyorum (5)” seçeneğinden “Hiç Katılmıyorum (1)” seçeneğine doğru vermeleri istenmiştir. Bu bölümdeki sorular Çalışma 3 aylık bir periyotta ve 1 özel hastanede gerçekleştirildiğinden hastane personeli ile sınırlı kalmıştır.

## BULGULAR

Çalışmaya toplam 182 kişi katılmıştır. Katılımcılara ait demografik değişkenler tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Faktörler

Kategoriler	Frekans	Yüzde	
Yaş	18-27	101	55,5
	28-37	44	24,2
	38 yaş ve üzeri	37	20,3
Cinsiyet	Kadın	129	70,9
	Erkek	53	29,1
Eğitim Durumu	Ortaöğretim (Lise)	56	30,8
	Ön lisans	85	46,7
	Lisans ve üzeri	41	22,5
Medeni Durum	Evli	91	50,0
	Bekar	91	50,0
Aylık Gelir	1300-2000	89	48,9
	2001-2700	30	16,5
	2701-3400	32	17,6
	3401 TL ve üzeri	31	17,0
Hizmet Birimi	Sağlık Personeli	78	42,9
	Teknik, Destek ve İdari Hizmetler	104	57,1
Çalışma Yılı	1-5 Yıl	123	67,6
	6 Yıl ve üzeri	59	32,4
Total	182	100,0	

Çalışmaya katılanların %55,5'i 18-27 yaş aralığından oluşmakta olup genel anlamda hastanenin genç çalışanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Çalışanların gençlerden oluşuyor olması personelin tecrübe kazanınca başka hastanelere geçtiğini akla getirmektedir. Genç personel sayısının ağırlıkta olması hastalar tarafından endişeyle karşılanabileceği düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların 129'u kadın, 53'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim durumuna göre kategorilerde ise en çok ortalamaya %46,7 ile ön lisans mezunları sahiptir. Dikkat çeken diğer husus ise çalışanların %67,6'sı 1-5 yıl çalışanlardan oluşmasıdır. Bu durum sağlık işletmesinde personel hareketliliğinin yüksek olduğunu akla getirmektedir. Personel hareketliliğinin yüksek olması tecrübe kazanan personelin başka bir hastaneye gittiğini akla getirmektedir. Bu durumun kalifiye personel yapısını etkilediği düşünülmektedir.

Çalışmada dört alt boyuttan oluşan ölçeğin alt boyutlarına dair güvenilirlik testi ve faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde Güçlü Yönleri oluşturan 17 sorunun yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçek 0.960 düzeyinde güvenilir bulunmuş ve ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. KMO değeri ise 0.937 bulunmuş, Barlett's test anlamlılığı ise ( $p=0.000$ ) çıkmış olup faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2638,616
	df	136
	Sig.	,000

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda önermeler toplam açıklanan varyansın %61.580 olan 1 faktör altında toplanmıştır.

**Tablo 3.** Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç değerleri			Kare yüklerinin rotasyon toplamları		
	Toplam	Varyansın yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın yüzdesi	Kümülatif %
1	10,469	61,580	61,580	10,469	61,580	61,580
2	,969	5,700	67,280			
3	,824	4,845	72,125			
4	,686	4,033	76,158			
5	,598	3,516	79,674			
6	,535	3,150	82,824			
7	,445	2,619	85,443			
8	,406	2,388	87,831			
9	,363	2,137	89,968			
10	,04	2,024	91,992			
11	,320	1,884	93,876			
12	,267	1,573	95,449			
13	,211	1,244	96,693			
14	,176	1,038	97,731			
15	,152	,897	98,627			
16	,130	,766	99,393			
17	,103	,607	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Çalışmanın ikinci bölümünde Zayıf Yönlere ilişkin 6 sorunun yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçek 0.826 düzeyinde güvenilir bulunmuş ve ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. KMO değeri 0.774 bulunmuş, Bartlett's test anlamlılığı ise ( $p=0.000$ ) çıkmış olup faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.** KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	403,510	
	df	15	
	Sig.	,000	

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda önermeler toplam açıklanan varyansın %53.669 olan 1 faktör altında toplanmıştır.

**Tablo 5.** Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç değerleri			Kare yüklerinin rotasyon toplamları		
	Toplam	Varyansın yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın yüzdesi	Kümülatif %
1	3,220	53,669	53,669	3,220	53,669	53,669
2	,919	15,323	68,993			
3	,729	12,158	81,150			
4	,508	8,468	89,619			
5	,360	5,999	95,618			
6	,263	4,382	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Fırsatlara ilişkin 7 sorunun yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçek 0.889 düzeyinde güvenilir bulunmuş ve ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. KMO değeri 0.868 bulunmuş, Bartlett's test anlamlılığı ise ( $p=0.000$ ) çıkmış olup faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir

**Tablo 6.** KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	df	667,138
	Sig.		,000

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda önermeler toplam açıklanan varyansın %60.669 olan 1 faktör altında toplanmıştır.

**Tablo 7.** Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç değerleri			Kare yüklerinin rotasyon toplamları		
	Toplam	Varyansın yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın yüzdesi	Kümülatif %
1	4,247	60,669	60,669	4,247	60,669	60,669
2	,802	11,464	72,133			
3	,606	8,664	80,797			
4	,455	6,497	87,294			
5	,345	4,935	92,230			
6	,313	4,466	96,696			
7	,231	3,304	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Tehditlere ilişkin 8 sorunun yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçek 0.863 düzeyinde güvenilir bulunmuş ve ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. KMO değeri 0.764 bulunmuş, Bartlett's test anlamlılığı ise ( $p=0.000$ ) çıkmış olup faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir

**Tablo 8.** KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,764
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	698,682
	df	28
	Sig.	,000

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda önermeler toplam açıklanan varyansın %51.995 olan 1 faktör altında toplanmıştır.

**Tablo 9.** Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç değerleri			Kare yüklerinin rotasyon toplamları		
	Toplam	Varyansın yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın yüzdesi	Kümülatif %
1	4,160	51,995	51,995	4,160	51,995	51,995
2	1,208	15,101	67,096			
3	,618	7,729	74,825			
4	,596	7,444	82,269			
5	,588	7,356	89,624			
6	,386	4,830	94,454			
7	,275	3,436	97,890			
8	,169	2,110	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

38 soruya ait yapılan faktör analizi sonuçları tek bir tablo şeklinde birleştirilerek tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Faktör Analizleri, Ortalama Ve Standart Sapma Tablosu

Faktörler	Değişkenler	Faktör Bileşenleri	Ortalama ve Standart Sapma	
		1	Ort.	SS
Güçlü Yönler	Doğru teşhis ve tedaviler uygulanır	,872	3,65	1,050
	Hekim seçme imkânı vardır	,870	3,99	1,154
	Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ile anlaşması vardır	,841	3,86	1,166
	Laboratuvar sonuçları doğrudur	,840	3,57	1,143
	Muayene ve tetkik süreci hızlıdır	,837	3,53	1,075
	Sıra bekleme zamanı diğer hastanelere göre daha azdır	,815	3,40	1,071
	Randevu almak kolaydır	,803	3,72	1,245
	Tıbbi cihaz ve teknolojik alt yapı iyidir	,802	3,43	1,053
	Hastanemize ulaşım kolaydır	,797	3,62	1,163
	Alanında tanınmış hekimler vardır	,790	3,64	1,142
	Personeller arası koordinasyon iyidir	,772	3,29	1,130
	Verilen randevuların saatine dikkat edilir	,771	3,38	1,100
	Dernek ve sendikalarla anlaşmaları vardır	,739	3,34	1,120
	Deneyimli ve tecrübeli personel yapısı vardır	,724	3,44	1,129

	Muayene ve tetkik ücretleri hastalar için uygundur	,708	3,32	1,248
	Güçlü ekonomik yapısı vardır	,689	3,30	1,107
	Sadece belirli poliklinik hizmetleri değil her türlü poliklinik hizmeti verilir	,624	3,26	1,140
Zayıf Yönler	Çalışanların yeteri kadar deneyimi yoktur	,822	2,72	1,186
	Hastalara yeteri kadar güler yüz gösterilmemektedir	,745	2,38	1,144
	Sağlık alanında reklam yapılamamaktadır	,735	3,14	1,106
	Hastanemizin Özel Sigortalar ile yeterli düzeyde anlaşması yoktur	,732	2,73	1,162
	Deneyim kazanan personel başka hastanelere gitmektedir	,692	3,08	1,082
	Personel maaşları düşüktür	,660	3,52	1,206
Fırsatlar	Kalifiye sağlık personeli İstanbul'da yaşamak istemektedir	,846	3,34	1,119
	Sağlık sektöründe özel yatırımlar azdır	,800	3,10	1,057
	Devlet, özel hastanelere SGK anlaşması sağlamaktadır	,798	3,54	1,140
	Devlet hastaneleri hastalara çok ileri tarihe randevu vermektedir	,775	3,75	1,300
	Sağlık sektöründe hasta giderlerini karşılayan Anlaşmalı Özel Sigortalar vardır	,757	3,49	1,169
	Devlet, özel hastane yatırımlarını desteklemektedir	,757	3,15	1,056
	Devlet hastanelerinde hekim seçme sınırlılığı vardır	,712	3,11	1,243
Tehditler	Sağlık hizmeti alan SGK'lı hastaların fatura ödemeleri SGK tarafından geç yapılmaktadır	,826	3,27	1,025
	SGK, Maliye bakanlığı gibi Devlet kurumlarınca hastanelere ciddi yaptırımlar uygulanmaktadır	,796	3,21	1,072
	Ülkemizdeki ekonomik dalgalanmalar sağlık sektörünü olumsuz etkilemektedir	,751	3,26	1,096
	Çevrede çok sayıda özel hastane vardır	,716	3,37	1,195
	Çevrede çok sayıda devlet hastanesi vardır	,712	3,10	1,152
	Hastalarda sağlık bilinci tam yerleşmemiştir	,709	3,15	1,139
	Yetişmiş sağlık personeli azdır	,685	3,15	1,187
	Bölgede çok sayıda Tıp Fakültesi vardır	,535	2,79	1,143

Tabloda görüldüğü üzere özel hastanelerde en güçlü yönü hekim seçme imkânının olmasıdır (Ort. 3.99, S.S 1.154). İkinci en güçlü yön ise Sosyal Güvenlik Kurumu ile anlaşmasının olması olarak görülmüştür (Ort. 3.86, SS. 1.166). Fırsatlar incelendiğinde en önemli fırsatın Devlet hastanelerinin hastalara çok ileri tarihe randevu vermesi olduğu görülmektedir (Ort. 3.75, S.S 1.300). Hastanenin en zayıf yönünün Personel maaşlarının düşük olduğu yönündedir (Ort. 3.52, S.S. 1.202). İkinci en önemli zayıf yön ise sağlık hizmetlerinde reklam yapılamamasıdır (Ort. 3.14, S.S 1.106). Tehditler yönünden ise en önemli tehdittin çevrede çok sayıda özel hastanenin olmasıdır (Ort. 3.37, S.S 1.195).

Faktör analizi sonucu elde edilen alt faktörlerin demografik değişkenlerle bir ilişkisinin olup olmadığını test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ait tablo aşağıda gösterilmiştir.



**Tablo 11.** Korelasyon Analizi

		Aylık Gelir	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Aylık Gelir	Pearson Correlation	1	,109	,068	,188*	,081
	Sig. (2-tailed)		,144	,360	,011	,276
	N	182	182	182	182	182
Güçlü Yönler	Pearson Correlation	,109	1	,444**	,806**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,144		,000	,000	,000
	N	182	182	182	182	182
Zayıf Yönler	Pearson Correlation	,068	,444**	1	,583**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,360	,000		,000	,000
	N	182	182	182	182	182
Fırsatlar	Pearson Correlation	,188*	,806**	,583**	1	,778**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000		,000
	N	182	182	182	182	182
Tehditler	Pearson Correlation	,081	,777**	,571**	,778**	1
	Sig. (2-tailed)	,276	,000	,000	,000	
	N	182	182	182	182	182

\*\* .Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

\* .Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

Yapılan korelasyon analizi sonucu aylık gelir ile fırsatlar arasında zayıf, pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.188$ ;  $p=0.011<0.05$ ). Korelasyon analizi sonucu diğer demografik değişkenler ile alt faktörler arasında her hangi bir ilişki bulunmadığından tabloda yer verilmemiştir.

Fırsatlar ile aylık gelir arasındaki ilişkinin rastlantısal olup olmadığını tespit etmek için ikili regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 12.** Model Özeti

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahmini Standart Hata
1	,188 <sup>a</sup>	,035	,030	,98491850

a. Belirleyiciler: (Sabit), Aylık Gelir

Model özeti tablosunda görüldüğü üzere bağımsız değişken olan aylık gelir, bağımlı değişken olan fırsatlara ait varyansı %3,5 oranında açıklamaktadır. Diğer bir deyişle bağımlı değişken olan fırsatlar, %3,5 oranında aylık gelir bağımsız değişkenlerine bağlı olarak değişmektedir.

**Tablo 13.** Anova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	6,388	1	6,388	6,586	,011 <sup>b</sup>
Kalan	174,612	180	,970		
Toplam	181,000	181			

a. Bağımlı değişken: Fırsatlar

b. Belirleyiciler: (Sabit), Aylık Gelir

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0.05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir [ $F(1,180) = 6,586$ ;].

**Tablo 14.** Katsayı Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Belirleyici)	-,327	,147		-2,227	,027
Aylık Gelir	,162	,063	,188	2,566	,011

a. Bağımlı değişken: Fırsatlar

Katsayı tablosunda görüldüğü üzere fırsatlar ile aylık gelir arasındaki ilişkinin  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı olduğu gözlenmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada katılımcıların SWOT analizi görüşleri ile demografik değişkenler arasında genel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır. Sadece fırsatlar ile aylık gelir arasında bir ilişkiye rastlanılmıştır. Yapılan başka bir araştırmada ise cinsiyet açısından SWOT analizi görüşleri bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sandıkçı ve Özgen, 2013).

Çalışmada kalifiye sağlık personelinin İstanbul'da yaşamak istemesi fırsat olarak bulunmuştur. Yapılan başka bir araştırmada da İstanbul'un tarihi, coğrafi ve kültürel açıdan birçok üstünlüğe sahip olduğu ifade edilmiştir (İçellioğlu, 2014). İstanbul'un nüfus ve coğrafi konumunun yanında turizm kenti de olması özel hastaneler için bir fırsat oluşturmaktadır. Bu durum hastaneler için fırsat olarak kendini göstermektedir.

Çalışmada sağlık sektöründe yetişmiş sağlık personelinin azlığı tehdit olarak bulunmuştur. Yapılan başka bir araştırmada da ise sağlık personelinin nicelik ve nitelik olarak azlığı sağlık sektörünün zayıf yönü olarak belirlenmiştir (Songur vd., 2013). Türkiye'de 1000 kişi başına düşen hekim sayısının 1,37 olduğu; 621 kişiye düşen hemşire sayısının da 1 olduğu (Sayan ve Küçük, 2012) göz önüne alındığında sağlık çalışan sayısının az olduğu görülmektedir. Sayının yetersizliği personelin niteliğini de olumsuz etkilemektedir.

Çalışmada teknolojik alt yapının iyi olması güçlü yön olarak bulunmuştur. Yapılan başka bir araştırmada da hastanelerin teknolojik alt yapısının yeterli olması güçlü yön olarak tespit edilmiştir (Bozça vd., 2017). Sağlık hizmetlerinde bilgilerin elde edilmesinde ve kullanılmasında teknolojiden yoğun şekilde faydalanılmaktadır (Esatoğlu, 2002). Bu nedenle sağlık kuruluşları teknolojiyi takip etmeye özen göstermektedir ve alt yapısını teknolojiye göre desteklemektedir.

Alınacak stratejik kararlarla zayıf yönlerin güçlü yönlere, tehditlerin de fırsatlara dönüştürülmesi sağlanabilir (Yumuk ve İnan, 2005). Örneğin, çalışmada zayıf yön olarak hastanenin özel sigortalarla yeteri kadar anlaşması olmadığı ifade edilmiştir. Özel sigorta şirketleriyle yapılacak anlaşmalarla bu durum güçlü yöne dönüşebilir. Bununla birlikte kalifiye personelin devlet hastanesinde çalışması özel hastaneler için tehditler içerisinde yer almaktayken, söz konusu personele daha iyi imkânlar sağlanarak bu durum fırsatlara dönüştürülebilir.

SWOT analizi stratejinin temel yapıtaşını oluşturduğundan (Ertaş, 2014) sağlık işletmesinin üzerinde dikkatle durması gereken bir konudur. SWOT analizleri yapılırken mümkün merteye tüm çalışanlar bu kararların içerisine dahil edilmelidir. Bununla birlikte hizmet alan hasta ve hasta yakınlarının da bu kararlara katılması daha doğru ve tutarlı kararlar alınmasını sağlayacaktır. Sağlık işletmelerinde yapılan SWOT analizi çalışmaları az olduğundan çalışmanın genişletilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, E., Şimşek, Y., Altınkurt, Y. (2006). Endüstri meslek liselerinde stratejik planlama öncesi SWOT analizi uygulaması. *Eğitim ve Bilim*, 31(140), 43-55.
- Arslan, E. T. (2010). Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Strateji Seçimi: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 455-477.
- Bozça, R., Kıraç, F. Ç., Kıraç, R. (2017). Sağlık Turizmi Swot Analizi: Erzincan. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(3), 157-163.
- Ertaş, G. (2014). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim. (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi.
- Esatoğlu, A. E. (2002). Hastanelerde bilgisayar teknolojisi kullanımı. . *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(01), 29-40.
- İçellioğlu, C. Ş. (2014). Kent Turizmi ve Marka Kentler: Turizm Potansiyeli Açısından İstanbul'un Swot Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 37-55.
- Kamilçelebi, H. (2012). Türkiye'de Sigorta Sektörünün SWOT Analizi Ve Bir Araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 4(1), 45-54.
- Masrom, M., Rahimli, A. (2015). Cloud Computing Adoption in the Healthcare Sector: A SWOT Analysis. *Asian Social Science*, 11(10). doi: 10.5539/ass.v11n10p12
- Nigel Piercy, N., Giles, W. (1989). Making SWOT Analysis Work. *Marketing Intelligence & Planning*, 7(5/6), 5-7. doi: 10.1108/EUM0000000001042
- Önder, S., Polat, A. T. (2004). Konya İli Karapınar İlçesi'nin Ekoturizm Yönünden Görsel Kalite Değerlendirmesi ve Swot Analizi. *Selçuk Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi*, 18(33), 80-86.

- Özer, H., Akan, Y., Çalmaşur, G. (2010). Atatürk Üniversitesi öğrencilerinin gelir-harcama ilişkisi. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(1), 231-249.
- Sandıkçı, M., Özgen, Ü. (2013). Afyonkarahisar İlinin Termal Turizm Açısından SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3), 51-79.
- Sayan, İ. Ö., Küçük, A. (2012). Türkiye’de Kamu Personeli İstihdamında Dönüşüm: Sağlık Bakanlığı Örneği. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 67(01), 171-203.
- Songur, C., Top, M., Tekingündüz, S. (2013). Sağlık Sektöründe GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) Analizi. Sağlıkta Performans Ve Kalite Dergisi(5), 69-100.
- Tao, Z. Q., Shi, A. M. (2016). Application of Boston matrix combined with SWOT analysis on operational development and evaluations of hospital development. European review for medical and pharmacological sciences, 20(10), 2131-2139.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H., Öztürk, İ. (2009). Karadeniz bölgesindeki turizm olanaklarının swot analizi ile değerlendirilmesi. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), 250-269.
- Yumuk, G., İnan, İ. H. (2005). Trakya Bölgesindeki İmalat Sanayi İşletmelerinin Kalite Maliyetlerinin SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi. Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi, 2(2), 177-188.