

Sağlık Kurumlarında Swot Analizi¹

Fatih Budak²

Mahmut Arık³

Özet

Yönetim, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini (SWOT) belirlemek zorundadır. Sonrasında, stratejistin; dış çevredeki fırsatlar ile güçlü yönleri birleştirerek, dış çevredeki tehditler ile zayıf yönleri azaltma yönünde davranışını değiştirmesi gerekecektir. Bu süreç, SWOT (FÜTZ) analizi olarak bilinmektedir. Yönetim, FÜTZ analizini; işletmenin, sistemin, sektörün genel stratejisi ile ilgili kararları almak için kullanmaktadır. Türkiye'nin coğrafik konumu, üretim ve yönetimdeki nitelikli insan kaynakları, gelişmeye açık güçlü iç pazarı; sağlık sektörünün gelişmesini ve yabancı sermaye akışını etkilemektedir. Düşmekte olan ölüm ve hastalık hızları, gelişmekte olan nüfus ve demografik göstergeler, sağlık bakımının farkındalığının artması, sağlık personelinin profesyonelleşmesi, sağlık sektöründe Avrupa Birliği ile uyum çalışmaları; Türkiye sağlık sektörünün güçlü taraflarıdır. 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 stratejiler uygulaması önerilmektedir. Çalışmanın hem yöntem hem de elde edilen sonuçlar açısından Kilis İl Sağlık Müdürlüğü yanında, yataklı tedavi kurumlarında çalışan SWOT analizi uygulamak isteyen sağlık kurumları yöneticilerine yararlı olacağı düşünülmektedir.

1 Bu çalışma, Dr. Mahmut Arık'ın, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Programı eğitiminde, Doç. Dr. Fatih Budak danışmanlığında hazırlamış olduğu Dönem Projesi dersinden yararlanılarak üretilmiştir.

2 Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, fbudak@kilis.edu.tr., Orcid: 0000-0002-6873-6204

3 Dr.,

Sağlık kurumları, belirsizliğin son derece fazla olduğu, açık sistemlerdir. Bundan dolayı, diğer işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinde de mevcut durumun ortaya konulabilmesi için iç çevre analizi, gelecekte fırsatların yakalayıp tehditlerin bertaraf edilebilmesi için de dış çevre analizinin yapılması gerekir. Ayrıca, rekabet üstünlüğünü elinde tutup stratejilerini gerçekleştirmek isteyen sağlık kurumlarının, kendi dış çevrelerindeki fırsat ve tehditleri değerlendirebilmenin yanı sıra, kendi üstün ve zayıf yönlerini de değerlendirebilmeleri gerekir.

Genellikle, yöneticiler; işletmenin kâr marjını artırmak için kendi yeteneklerini etkileyebilecek dış çevredeki güçler (demografik, ekonomik, politik-yasal ve sosyokültürel) ile iç çevredeki aktörleri (müşteriler, rakipler, dağıtıcılar ve tedarikçiler) izlemek zorundadırlar. Daha sonra, işletmenin öncelikli amaçlarına ulaşabilmek adına, ilgili pazarın fırsat ve tehditlerini tanımlamalıdır (Kotler, 2002). Rekabet baskısı olmayan örgütler bile hem iç hem de dış çevredeki değişimleri izlemek zorundadır. Yeni çıkan kanunlar, tüketici demografisindeki değişimler, kilit bir personelin emekliye ayrılması, strateji ihtiyacını ortaya çıkartacaktır. Bu değişimlere uyum sağlamak için uygun operasyonel düzenlemeler yapılacak; yeni yasaya uyum politikaları ve prosedürleri oluşturma, mevcut ürün ve hizmetlere ilaveler ya da eksiltmeler, işe yeni eleman alma ve iş tanımını yenileme gibi konularda stratejilerin uygulanması gerekecektir. Bunları gerçekleştirmek için bir baskı olmamasına rağmen, bu düzenlemeleri hızlı bir şekilde yapmak; işletmenin yaşaması için zorunlu olmaktadır. Yönetim, örgütün iç çevresi ile dış çevrelerinde topladığı ham bilgilerden yola çıkarak, örgütün çevresinin genel bir resmini çizer. Örgütün çevresindeki gelişmelerin ve değişmelerin takip edilmesi, yorumlanabilmesi ve bunların örgüt için değerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin, sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu, örgütün mevcut durumunun anlaşılıp yorumlanabilmesine ve hangi stratejinin kullanılacağına belirlenmesine yardımcı olur. SWOT analizi, bunu gerçekleştirmenin bir yoludur (Alkhafaji, 2003). Kitabın bu bölümünde, genel hatlarıyla SWOT analizi ele alınacak olup Kilis ilinde sunulan sağlık hizmetlerinin hastaneler bölümünün SWOT analizi örnekleri sunulmaya çalışılacaktır.

Türkiye’de son yıllarda kamu kurum ve kuruluşları da dâhil, stratejik yönetim anlayışlarında önemli değişimler yaşanmaktadır. Bundan dolayı, Türkiye sağlık sektörünün; gerek makro boyutta ve gerekse alt sektörler boyutunda güçlü-zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerin ayrıntılı analizlerine ihtiyaç artmaktadır. 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 tanımlanabilir (Dinçer, 2007). Yöneticiler, genellikle hem işletme içi faaliyetler 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 geçirmekle sorumludur. 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 belirlenen üstün ve zayıf yönleri ile dış çevre analizi sonucu belirlenen fırsat ve tehditlerin bir arada görülebilmesini ve stratejilerin bu faktörler ışığında oluşturulmasını sağlayan SWOT analizi gelmektedir.

1. SWOT Analizi Teorik Çerçevesi

SWOT Analizi teorik çerçevesine bakıldığında; yönetim düzeyinde yapılan stratejik planlamanın, kurumun varlık ve yetenekleri ile değişen dış faktörler arasında bir uygunluk sağlaması açısından önemli olduğu görülmektedir. Değişken bir çevre içerisinde devamlı gelişen bir işletme sürekliliğini devam ettirme hedefine ulaşabilmesi adına, işletmeler, bu uyumu sağlamak zorundadır. Bu amaçla; işletmenin mevcut durumunun, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin ve aynı zamanda, iç ve dış çevreden gelebilecek tehdit ve fırsatların tespit edilmesi ve bunların birbirleri ile uyumlu hale getirilmesi süreci; SWOT analizi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007). SWOT analizi sözcüğü; İngilizcedeki Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threats (tehditler) kelimelerinin ilk harflerinden

oluşmaktadır. Türkçe olarak da fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıklar kelimelerinin ilk harflerinden oluşan FÜTZ analizi şeklinde de bazı çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. SWOT analizinin çıktısı; işletmenin üstün ve zayıf yönleri ile işletmeye yönelik fırsat ve tehditlerin bir veri haline dökülmesidir. Üstünlükler ve zayıflıklar iç çevreyi, fırsat ve tehditler ise dış çevreyi (rakipleri ve içinde bulunulan pazarı) ifade etmektedir (Hussey, 1998).

2. SWOT Analizi Kavramı

İşletmelerin mevcut durumunu değerlendirmede, SWOT analizinin, etkin bir yöntem olarak kullanıldığı bilinmektedir. Stratejik yönetim süreci aşamalarından biri olarak, özellikle strateji belirleme öncesi karar verme süreçlerinde işletmeler için önemli bir girdi kaynağı olarak da büyük öneme sahip olan SWOT analizinin; stratejik yönlendirme araçları olarak ifade edilen misyon, vizyon ve değerler gibi işletmeye özgü kavramlara da öncülük etmesi açısından, negatif entropi amacının gerçekleşmesinde, hayati öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Daniles ve Ramey'e (2005) göre, sağlık kurumlarında stratejik yönetim sürecine öncülük etmede, SWOT analizinin nasıl uygulanacağı hakkında birkaç önemli detay bulunmaktadır. Bunlar:

- Hastanenin ve işletmenin üstün ve zayıf yönleri hakkında realist olunmalı
- Hastanenin ve işletmenin şu anki durumunun nerede ve nasıl olduğu ilerleyen dönemlerde nerede ve nasıl olabileceğini kıyaslayabilmeli
- SWOT sade ve açık olmalı, aşırıya kaçmaktan sakınılmalı

Bu noktada, sağlık yöneticilerinin dikkat etmesi gereken ana husus; sağlık hizmetlerinin sunumunda SWOT analizi yaparken, hem dış çevre hem de iç çevre analizi aracılığıyla kendi durumunu gözlemleyebilmektir. Çünkü sağlık hizmetleri sunumu, mikro ve makro çevresel faktörlerin etkileriyle yakından ilişkilidir (Muller vd., 2008). Sağlık yöneticileri, işletme içinde denetim ve kontrol mekanizmalarını kullanmak zorundadır. Bu denetim ve kontrol mekanizmalarının, Hastane Başhekimi ve sağlık personeli tarafından yerine getirilmesinin daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşabilmeleri için planlamadan sorumlu kişiler tarafından, iç çevre ve dış çevre analizi yapılarak, örgütün üstün yönlerinin fırsata çevrilmesinde, zayıf yönlerini güçlendirerek tehditlerin en aza indirgenmesinde, istişare tekniği kullanılabilir.

3. SWOT Analizinin Sağlık Kurumları Açısından Önemi

SWOT analizi; işletmenin iç dinamiklerinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönler ile dış çevreden gelen fırsat ve tehditleri belirlemek için, örgütün iç çevre ve dış çevresinin her ikisini de analiz ettiği bir süreci kapsamaktadır (Stahl, 2004). SWOT analizinin, örgütlere iki önemli fayda sağladığı bilinmektedir. Birinci faydası, işletmenin şimdiki mevcut durumunun ne olduğunu belirleme ve tespit etme faydasıdır. S ve W harfleri ile ifade edilen analizin ilk bölümü; işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek “kendisini tanıması” gibi önemli bir avantaj sağlamasıdır. O ve T harfleri ile belirtilen, yani fırsat ve tehditlerle dış çevreden gelen olumsuz etkilere karşı “ne yapılması ve bu doğrultuda hangi önlemlerin alınması gerektiğini” belirlemesi de bir diğer avantaj olarak, dikkat çekmektedir (Alkhafaji, 2003). SWOT analizi, işletmenin geçmişteki, şu andaki ve gelecekteki vizyonunu içerir. Bu sebepten dolayı SWOT analizi, geçmişten bugüne nasıl geldiğini de gösteren bir rapor hükmündedir. Geleceğe yönelik iyi bir planlama, örgütün mali kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasına yol gösterecektir. Sağlık yöneticilerinin, sağlık hizmeti sunulan kişilerin ihtiyaç ve taleplerini belirleyerek rakiplerine karşı daha iyi ve güçlü hizmet sunmalarına destek olacaktır. Sağlık hizmeti satın alan kişilerin ihtiyaçlarının belirlenmesinin yanında, hastane yönetimi kendi kapasitesini tespit etmesi ve rakiplerine karşı fırsatları kendi lehine çevirmelerini sağlayan önemli bir modeldir (Muller vd., 2008).

Şayet işletme, mali yönden kötüye gidiyorsa; işletmenin sürdürülebilirliği ve dolayısı ile misyonu, risk altında girebilir. Elbette ki SWOT analizi doğrultusunda her zaman sağlıklı karar vermek mümkün olmayabilir. Mesela, hastanede yeni hizmete açılan bir servisin ortaya çıkan güçlükler karşısında ne yapması gerektiğini bilmesi konusunda, yönetim zorlanabilir. Bu durumda, ya kendi servisini küçültüp hizmet vermede eksik kaldığı hastalarını, bölgede bulunan ve teknolojik yönden daha iyi ve donanımlı başka hastanelere yönlendirecek ya da bu servisi kapatmak durumunda kalacaktır (Stahl, 2004). Bir yöneticinin üstünlük olarak gördüğü şey, bir başka örgüt için tehdit olabilir. Aynı durumda, bir örgüt için güçlü ve üstün olan şey, belki bir başka örgüt için zayıflık ve tehdit olabilir (Pearce ve Robinson, 2000). Tüm sağlık kurumları yöneticileri, belirsizliklerin veya olumsuzlukların çok sık yaşandığı sağlık kurumlarının mevcut durumunu iyi yorumlamalı ve dış çevreden gelen tehdit ve fırsat unsurlarını iyi analiz ederek kendilerine göre strateji belirlemelidirler.

4. İç Çevre Analizi

Güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi; örgütün kendi kaynak ve çalışmalarının özel ve tarafsız değerlendirilmesinin yanında, örgütün birçok kaynaktan bilgi toplaması bakımından da ciddi öneme sahiptir. Bu kaynak ve çalışmalar, tam ve eksiksiz değerlendirildiğinde; sağlık yöneticilerinin, birçok alanda (hemşirelik hizmeti alanında personel eksikliği, yönetim işlevlerindeki eksiklikler, israf ve fazlalıklar) zayıflıkları tespit etmesi mümkündür.

Sağlık hizmeti sunumundaki hasta memnuniyeti, uzman hekimleri kendi bünyesinde toplama kapasitesi, kaynakların etkili ve verimli kullanılması, yönetim tarafından alınan kararların etkinliğinin performans kalitesine pozitif etkisi, işletmenin güçlü yönlerine verilebilecek örnekler olabilir (Stahl, 2004).

Kotler ve arkadaşlarına (2008) göre, bir örgüt, mevcuttaki üç durumu belirleyerek, kendi iç çevre etkilerini değerlendirebilir. Bunlar;

- İşletmenin ekonomik durumu
- İşletmenin performans kapasitesi
- İşletmedeki insan kaynaklarının durumu

4.1. Güçlü Yönler

İşletmelerin güçlü yönleri; rakiplerinden çok iyi bir kaynak imkânına sahip olma ve hizmeti ifa etme beklentilerini yerine getirme ve karşılama kapasitesi olarak ifade edilebilir (Pearce ve Robinson, 2000). Güçlü yönler, bir iç durum olup, örgütten hizmet alanlar için fayda veya rekabet imkânı sağlamasına yardımcı olmaktadır. Güçlü yönlerde 'Avantajınız ya da imkânınız nedir?' ve 'Neyi ne derece iyi yapıyorsunuz?' sorularına cevap verilmelidir (Daniels ve Ramey, 2005). Güçlü yönler, geleneksel olarak iki kategoriye ayrılır: Ana Kaynaklar (nelere sahibiz?) ve hizmet kapasitesidir (neyi daha iyi yapabiliriz?). Örgütün iyi yaptığı işler veya onun özelliğini ortaya koyan güçlü yönler, yani işletmenin rekabet gücünü artıran durumlar, şu şekilde sıralanabilir (Thompson ve Strick, 2003):

- Kıymetli fiziki varlıklar
- Değerli örgütsel varlıklar
- Soyut varlıklar
- Rekabet imkânı sağlama kapasitesi
- Güç ya da işbirliği girişimleri

4.2. Zayıf Yönler

Zayıf yönler; örgütün iç çevresel etkenlerinden olup müşteride olumsuz tepki oluşturan faktörler olarak ifade edilebilir. Zayıf yönler, örgütlerin rekabette avantajını kaybetmesine sebep olur. Bu duruma düşen işletmeler, zayıf yönlerini kabul edip gerçek durumları göz önünde bulundurmak zorundadır. Daniels ve Ramey'e (2005) göre, örgütlerin, zayıf yönlerini saptamak için şu sorulara cevap vermeleri gerekmektedir:

- Örgüt tarafından tespit edilemeyip dışardaki insanların tespit ettiği zayıf yönler nelerdir?
- Örgüt, zayıf yönlerini nasıl tespit edecek?
- Örgüt, hangi zayıf yönlerini düzeltebilir?
- Örgütü kötüye götüren faaliyetler nelerdir?

5. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi; uzak çevre ve iş çevresi analizi olarak iki bölüm şeklinde incelenebilmektedir. Uzak çevre; işletmelerce değişiklik yapılamayan veya müdahale edilemeyen, işletme dışındaki çeşitli, faktör ya da hususlardan oluşmaktadır. Uzak çevre, sosyo-kültürel, yasal, siyasal, demografik, ekonomik ve teknolojik güçleri ifade etmektedir. İşletmenin iş çevresi ise tedarikçiler, hizmet satın alanlar, tüketiciler, rakipler gibi çevreler olup, her bir çevre unsurunun birbirlerine etki ettiği bilinmektedir (Stahl, 2004). Sağlık kurumları açısından dış çevre ise sağlık hizmet sunucularının kapsamı dışında kalan, sağlık hizmeti sunan ve kurumu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen kişileri ve kurumları içermektedir.

5.1. Fırsatlar

Fırsatlar; sağlık kurumunun hedefine ulaşmasını sağlayacak olan dış çevredeki gelişmeler olarak tanımlanabilir. Örgütler, fırsatları yakalamak ve değerlendirme için ciddi girişimler gerçekleştirmelidir. Evvela elden kaçırılan pazar kısımlarının tanımlanması, rekabet edici yaklaşımlar, hızlı teknolojik değişiklik, hizmet satın alan ya da hizmet sunanlar arasındaki düzenli ilişkiler; örgütler için fırsatlar olarak örneklendirilebilir (Pearce ve Robinson, 2000).

5.2. Tehditler

Tehditler; sağlık kurumunun hedeflerine ulaşmasını engelleme ihtimali bulunan dış etkenlerdir. Her ne kadar dış çevreden kaynaklı tehditler, sağlık kurumları için, sağlık yöneticileri tarafından kontrol altına alınamasa da; sür-

dürebilirliği devam ettirip büyümek ve gelişmek adına, ortaya çıkan tehditler karşısında nasıl davranılabileceği, ne yapabileceği hesaplanmak zorundadır (Daniels ve Ramey, 2005).

6. SWOT Analizinin Uygulanması

SWOT analizi uygulama sürecinde; öncelikle iç çevre ve dış çevre analizi sonucu ortaya çıkan üstün ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin yer aldığı bir matris hazırlanmalıdır. Konunun ilgili uzmanları tarafından hazırlanan bu matrislerin, stratejik önemin dışında kalan konuların temizlenerek daha önemli ve hayati maddelerden oluşması; ilgili stratejilerin belirlenebilmesi açısından da son derece önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010). Buna ek olarak ifade etmek gerekir ki üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehdit matrislerini oluşturmak da çevresel analiz için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu matrisler detaylı bir şekilde tartışılmalı, analiz edilmeli ve karşılaştırmalı olarak değerlendirilmelidir. Bu noktada, iç çevre ve dış çevre analizinde yer alan her bir maddenin, özet SWOT tablosunda temsil edilmesine gerek görülmeyebilir. Çünkü bu analizlerin hedefi; örgütlerin bulunduğu pazarda rakiplerine göre nerede olduğunun bariz bir şekilde değerlendirilmesinin yapılarak ve bu doğrultuda mümkün olduğunca kısa ve özet listelerin oluşturulmasını sağlamasıdır.

Bir SWOT matrisinde; iç ve dış faktörlere göre çeşitli stratejiler belirlenebilmektedir. Bu çeşitli alternatif stratejiler içerisinde en iyi stratejik durum Üstünlükler ve Fırsatlar stratejik durumu iken, en kötü stratejik durum ise Zayıflıklar ve Tehditler stratejik durumudur. (Aktan, 2008). Üstünlükler ve Fırsat stratejilerinde; üstünlüklerden yararlanılarak fırsat avantajlarını kullanılmakta, Zayıflıklar ve Tehditler stratejilerinde ise zayıflıklardan çekinerek tehditleri en aza indirmeye çalışılmaktadır (Dinçer, 2007). İşletmenin zayıf olduğu, lakin fırsatlarla karşılaştığı durumlarda; sahip olduğu fırsatlardan yararlanarak üstünlük sağlamaya çalışılmalı, örgütün üstün olduğu fakat tehditler ile karşı karşıya olduğu zamanlarda ise tehditler avantaja çevrilerek, tehditler ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır (Aktan, 2008).

7. Kilis Prof. Dr. Alaeddin YAVAŞCA Devlet Hastanesi Swot Analizi

Kilis; Türkiye Cumhuriyeti'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan ve 1.521 kilometre kare yüzölçümü alanı ile içerisinde 145.826'sı Türk, 82.662'si Suriyeli olmak üzere toplam 228.488 kişilik nüfusu barındıran bir şehrimizdir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2023; T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Başkanlığı, 2023).

Kilis Prof. Dr. Alaeddin Yavaşca Devlet Hastanesi; Avrupa Birliği Türkiye'deki Mülteciler İçin Mali Yardım Programı (FRIT1) bütçe kaynağından, Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası'nın (CEB) finansal desteği ile inşa edilmiştir. Hastanemiz, 04.12.2018 tarihinde İhale edilmiş olup, 08.05.2019 tarihinde sözleşme imzalanarak, 12.12.2021 tarihinde tamamlanmıştır. (Hastane inşaat projesinin, 2019 deprem yönetmeliği doğrultusunda revize edilmesi sebebiyle, inşaat yapımına geç başlanmıştır.) Hastanemizin tüm tıbbi cihaz ve donanımı tamamlandıktan sonra, 06 Aralık 2022 tarihinde hizmete girerek Kilis halkına ve Kilis'te yaşayan Suriyeli göçmenlere sağlık hizmeti sunmaya başlamıştır. 48 Milyon 600 bin Euro ihale bedeli ile başlayan inşaat; iş artışları ile beraber, toplam 52 milyon 049 bin Euro'ya mal olmuştur.

Kilis Prof. Dr. Alaeddin Yavaşca Devlet Hastanesi, Ağız Diş Sağlığı Merkezi (ADSM) ve Çok Katlı Otoparkı; 82.759 metrekaare arsa üzerine, toplam kapalı alanları 98 bin 666 metre karelik bir kompleks yapı olarak inşa edilmiştir. Hastanemizde bir yataklı nitelikli oda sayısı 67, iki yataklı nitelikli oda sayısı 124, toplam nitelikli oda sayısı 213'tür. Bir yataklı nitelikli yatak sayısı 67, iki yataklı nitelikli yatak sayısı 248 olmak üzere, toplamda 444 adet nitelikli yatağa sahip olan hastanede; toplamda 12 adet diyaliz yatağı, 12 adet acil müdahale yatağı, 50 adet acil gözlem yatağı, 5'i lokal olmak üzere 24 adet ameliyathane salonu, 39 adet üçüncü basamak, 36 Adet ikinci basamak olmak üzere toplam 75 adet Erişkin Yoğun Bakım yatağı bulunmaktadır. Ayrıca, 175 adet Poliklinik odası ve mahkûmlar için de 10 yataklı mahkûm odaları mevcuttur. Yine, Kilis Prof. Dr. Alaeddin Yavaşca Devlet Hastanesi'nde, son teknoloji ile donatılmış bir adet anjiyografi cihazı, bir adet MR cihazı, bir adet Tomografi cihazı yanında birçok görüntüleme cihazları mevcuttur.

200 yataklı Kilis eski Devlet Hastanesi, Prof. Dr. Alaeddin Yavaşca Devlet Hastanesi ek hizmet binası olarak hizmetine devam etmektedir. Bu binada; Acil servis, Kadın ve Doğum Hastalıkları, Çocuk Hastalıkları, Çocuk Cerrahi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi, Diyaliz Merkezi ve Kemoterapi Ünitesi hizmeti sunulmaktadır. Bu binada da bir adet anjiyografi cihazı, bir adet MR cihazı, bir adet Tomografi cihazı yanında birçok görüntüleme cihazları mevcuttur. Yine bu ek hizmet binasında; 20 adet poliklinik odası, 5'i erişkin 13'ü yeni doğan olmak üzere toplam 18 adet yoğun bakım yatağı mevcuttur.

2011 yılında Suriye'de başlayan iç savaş nedeniyle ülkemize Suriye'den Mülteci akımı başlamış olup bunların konaklama ve barınma ihtiyaçları yanında sağlık hizmetleri ihtiyacı da son derece önemli bir ihtiyaç olarak

kendini göstermiştir. Bu kişilere sağlık hizmeti sunumu bir zorunluluk haline gelmiştir. Gerek Sağlık Bakanlığı, gerekse Kilis İl Sağlık Müdürlüğü; mülteci sağlık sorunlarıyla baş edebilmek için kamplarda ve şehir içerisinde geçici sağlık tesisleri kurmaya başlamış, ilerleyen dönemlerde Göçmen Sağlığı Merkezleri (GSM), daha sonraları da geniş kapsamlı hizmet sunan Güçlendirilmiş Göçmen Sağlığı Merkezleri (GGSM) kurulmaya başlamıştır. Bu dönemde Kilis'in sağlık alt yapısı bu göçü kaldıramayacak kapasitede olduğundan, sağlık hizmet sunumunda sıkıntılar yaşanmış olup hızla Kilis'in sağlık alt yapısı güçlendirilmeye çalışılmıştır. Mülteci akımı her geçen gün arttığından, komşu illere doğru göçmen hareketi başlamıştır. Komşu illerde de sağlık hizmet sunumunda sıkıntılar başlayınca buralarda da sağlık alt yapılarının güçlendirilmesine hız verilmiştir.

İşte tam bu noktada, dışarıdan ve içeriden gelen çevresel tehditler ve zorluklar karşısında, bu göç hareketini nasıl güç ve fırsata çevirmek gerektiği konularında çalışmalar başlamıştır.

Komşu bir ülke olan Suriye ile Kilis ilinin her ne kadar sosyo-kültürel yapısı birbirine yakın olsa da farklı kültürel yapılar, demografik değişkenler, kontrolsüz göç sebebi ile bulaşıcı hastalıkların ülkemize girişi, iki ülkenin sağlık alt yapıları ve aşılama gibi koruyucu sağlık hizmetleri farklı olduğundan, aşısız ve bulaş riski taşıyan çocukların Kilis iline girişleri, bunun yanında askeri operasyonlar sonucu yaralananların kontrolsüz bir şekilde Kilis iline girişleri, hastane ve sağlık kuruluşlarının gerek personel gerekse yoğun bakım, ameliyathane, yataklı servisler yönünden yetersiz kalması; hem tehditleri hem de fırsatları bir arada getirmiştir. Bu noktada, 2018 yılı ortalarında, Avrupa Birliği, Türkiye'deki Mülteciler İçin Mali Yardım Programı (FRIT1) bütçe kaynağından, Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası'nın finans desteği ile bir hastane yapımı kararı alınmış; 48 Milyon 600 bin EURO ihale bedeli ile başlayan hastane inşaatı, iş artışları ile beraber toplamda 52 milyon 049 bin Euro'ya mal edilmiştir (Kilis İSM, 2022). Modern ve son teknoloji ile donatılan hastane, 2022 Kasım ayı itibarı ile Prof. Dr. Alaeddin YAVAŞCA Devlet Hastanesi adı altında Kilis halkının ve Kilis'te yaşayan mültecilerin hizmetine sunulmuştur.

Aşağıda, bu bilgiler ışığında, Prof. Dr. Alaeddin YAVAŞCA Devlet Hastanesi'nin güncel SWOT analizi yapılmaya çalışılmış ve hastanenin üstün ve zayıf yönleriyle hastanenin sunduğu sağlık hizmetlerine yönelik fırsat ve tehditler, genel hatlarıyla ele alınmıştır.

7.1. Üstün Yönleri

- Sağlık personelinin, sorunları zamanında çözme yeteneği

- Sürekli hizmet içi eğitimlerle bilgileri tazelenen, işin ehli, liyakat sahibi, yüksek deneyimli yönetici ve ekip
- Düzenli ve belli aralıklarla yapılan saha kontrolleri
- Çok acil durumlarda, gerek hava uçak ambulans ve gerek ise ambulans helikopterler ile hastanın sevkياتının ülkenin dört bir yanına yapılıyor olabilmesi
- Denetimlerin yapıcı ve caydırıcılığının yüksek olması
- Üst ve alt yöneticilerde, farklı unvanlarda personellerinin olması
- Ekibin güçlü ve kendine güveninin tam olması
- Üst ve alt yöneticilerde, kimin ne yapacağı konusunda görev tanımının belli olması
- Hastanenin, nitelikli tıbbi araç ve gereçlere sahip olması
- Ameliyathane, yoğun bakım, acil servis gibi servislerde, tecrübeli sağlık personelinin görev yapıyor olması
- 112 Acil Sağlık Hizmetlerinin; gerek ambulans ve gerekse personel bakımından yeterli sayıda olması
- Tamamen gönüllülük esasıyla çalışan, gerek ulusal gerekse uluslararası afet savaş deprem vb. olağanüstü durumlarda çok hızlı hareket kabiliyetine sahip UMKE personeline sahip olunması
- Acil durumlarda kullanılacak haberleşme ağının, yeni teknoloji ile güçlendirilmiş olması
- Gerektiğinde, ülke içerisinde, hızla sağlık personeli görevlendirilmesi yapılıyor olması
- 7/24 saat hizmet sürekliliği arz eden bir işletme olması
- Diğer kurum ve kuruluşlarla koordineli bir şekilde çalışılması
- İl Sağlık Müdürlüğünün adaletli, yeniliğe açık ve tüm görüş ve önerilere saygı duyan ve onları dikkate alan bilince sahip olması
- Kitle İletişim araçlarını (Sosyal medya, Yerel Medya) aktif bir şekilde kullanıyor olması

7.2. Zayıf Yönler

- Mülteci akımı esnasında, sağlık altyapısının yetersiz olması

- Sağlık hizmeti altyapısını olumsuz etkileyen, komşu ülkeden kontrolsüz hasta ve yaralı sevkıyatı
- Hastaneye ulaşımın zor olması
- Uygulamada, personel hatalarından kaynaklı yaşanan mikro derecede olumsuzluklar
- Yan dal uzmanlıklarının olmaması, açık kalp ameliyatı gibi operasyonların yapılamaması
- Mülteci akının yoğun olduğu dönemlerde, yetersiz fiziki alanların olması
- Olası yoğunluktan kaynaklı görüntüleme ve bazı tıbbi malzeme ve cihaz eksikliklerinin olması
- Sağlık personellerinin; tayin, eş, sağlık ve eğitim durumları gibi sebeplerden dolayı yer değişikliği hareketlerinin fazla olması

7.3. Fırsatlar

- Mülteci akımı sebebiyle, Sağlık Bakanlığı tarafından İl Sağlık Müdürlüğü'ne verilen güçlü yetkiler
- Maddi kaynaklar yönünden hem Sağlık Bakanlığı hem de Avrupa Birliği tarafından desteklerin verilmesi
- Son teknolojik imkânlarla sahip cihazlarla, sağlık sisteminin donatılması
- Bürokraside ve tüm kurumlarda güçlü bir iletişim kurulması
- Sağlık kuruluşlarında, mültecilere istihdam imkânının sağlanması
- Avrupa Birliği tarafından, mültecilere yönelik sağlanan maddi destek imkânları
- Tıbbi ilaç, tıbbi malzeme vb. gibi ihtiyaç duyulan araç-gereçlerin temininin kolaylığı
- Mültecilere yönelik sağlık altyapılarının yenilenmesi ve sağlık personeli yönünden destek sağlanması

7.4. Tehditler

- Personele, asli görevinin dışında başka işler yaptırılması
- Hizmet alanının genişlemesi sebebi ile sağlık personelinin iş yükünün artması

- Göçmen sağlığı merkezlerinde çalışan yabancı uyruklu personellere yönelik cezaı yaptırımların, yeterince sağlanamaması
- Mülteci akını sebebi ile çeşitli bulaşıcı hastalıkların, Kilis ve komşu illere kontrolsüz şekilde yayılması
- Suriye ile aşı takviminin uyuşmaması sebebi ile aşı ile önlenabilir hastalıkların, Kilis halkına bulaş riskinin artması
- Mültecilere yönelik sağlık kuruluşunda çalışan yabancı uyruklu hekim, hemşire, ebe vb. personelin yeterince eğitilmiş olmaması ya da bulunduğu ülkede savaş sebebi ile eğitimini tamamlamadan yarıda bırakmış olması ve müfredat farklılığının olması
- Sosyo-kültürel farklılığın getirdiği sonuçlar neticesinde yaşanan sorunlar
- Mültecilerin koruyucu sağlık hizmetlerine karşı göstermiş olduğu dirençler (Aşılamaı karşı gösterdikleri direnç gibi)
- Diğer meslek gruplarının, İl Sağlık Müdürlüğü'nün çalışmalarına ve iş alanına müdahale etme eğilimi
- Bazı sosyal çevrelerin, sağlık kuruluşlarının çalışma sahasına olumsuz yaklaşımları
- Nadir de olsa bazı mülteci karşıtı kişilerin, mültecilerin sağlık hizmeti alması imkânlarına olumsuz yaklaşımları

8. Sonuç ve Öneriler

Sağlık kurumları; sürekli değişken bir çevrede görevlerini icra etmelerinden kaynaklı karışık yapısı ve öngörülemeyen bir çevreye sahip olmasından dolayı, değişiklikleri tespit etmekte güçlük çekebilirler. Bu sebeptendir ki sağlık yöneticilerinin, kurumların kendi dış ve iç çevresinin analizlerini yapması zorunlu hale gelmektedir.

Sağlık işletmeleri, çok karmaşık bir yapıya sahip olduğundan; sağlık yöneticileri, varlıklarını korumak, tecrübelerini arttırmak, rakiplerine karşı daha güçlü olmak için belirleyecekleri stratejiler adına, öncelikle SWOT analizini yapmak zorundadırlar. Bu analiz sonucunda iç ve dış çevreden gelebilecek tehdit ve fırsatları tespit ederek yol haritalarını buna göre çizmeleri gerekmektedir. Sağlık yöneticileri, sağlık işletmelerinin SWOT analizlerini sürekli ve eksiksiz yaparak; hastanelerinin üstün ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarını görme ve tespit etme şansını yakalamakta ve işletmenin daha ciddi kararlar almasına kolaylık sağlamaktadır.

Bu bölüm kapsamında; sağlık yöneticilerine ve konuyla ilgili kişilere yol gösterme, fikir sunma amacıyla, öncelikle genel hatlarıyla SWOT analizi hakkında literatür bilgileri sunulmuş ve sonrasında ise SWOT analizi kullanılarak, Kilis Prof. Dr. Alaeddin Yavaşca Devlet Hastanesi'nin mevcut durum analizi ortaya konulmuştur. Yapılan SWOT analizi neticesinde, Prof. Dr. Alaeddin Yavaşca Devlet hastanesinin üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit unsurları, genel hatlarıyla belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmanın, sağlık yöneticilerine bir örnek teşkil etmesi ve politika yapıcıların, Kilis ilinde sunulan sağlık hizmetlerine yönelik yapacakları politikalarda kendilerine yardımcı olması açısından ve yine konuya ilgi duyan araştırmacılar açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. (2008). Sağlık Bakanlığı Organizasyon ve Yönetiminde Yaşanan Sorunlar ve Mevcut Durum Analizi. (<http://www.canaktan.org/ekonomi/saglik-de-gisim-caginda/pdf-aktan/durum-analizi.pdf>, 15.02.2013).
- Alkhafaji, A. F. (2003). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment. The Haworth Press, Inc., New York.
- Daniels, S.ve Ramey, M. (2005). The Leader's Guide to Hospital Case Management. Jones and Publishers, Mississauga.
- Dinçer, B., Özasan, M., Kavasoglu, T., (2003). "İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması.<http://Ekutup.13Dpt.Gov.Tr/Bolgesel/Gosterge/2003-05.Pdf>.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (8. Baskı)*. Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Hussey, D. (1998). Strategic Management from Theory to Implementation, fourth edition, Butterworth Heinemann, UK.
- KALKINMA BAKANLIĞI. (2014), "Tıbbi Cihaz Tıbbi Malzeme Çalışma Grubu Raporu", Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı 2014-2018, Ankara.
- Kotler, P. (2002). Marketing Management, millenium edition, Pearson Education Company, Boston.
- Kotler, P., Shalowitz, J., Stevens, R. J. (2008). Strategic Marketing for Health-care Organizations, 1st edition, John Willey and Sons Inc., USA.
- Muller, M., Bezuidenhout, M., Jooste, K. (2008). Healthcare Service Management', Juta and Co Ltd., Cape Town, South Africa.
- Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2000). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, Irwin Mc Graw-Hill, Malaysia.
- Stahl, M.J. (2004). Encyclopedia of Health Care Management, Sega Publication, London. 545.
- T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Başkanlığı (2023). Geçici Koruma İstatistik Bilgiler. Erişim Linki: <https://www.goc.gov.tr/gecici-koruma5638> (Erişim Tarihi: 22 Mart 2023).
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2023). Kilis Genel Bilgiler. Erişim Linki: <https://kilis.ktb.gov.tr/TR-61652/genel-bilgiler.html> (Erişim Tarihi: 22 Mart 2023).
- Thompson, A. A. ve Strick, A.J. (2003). Strategic Management: Concepts and Cases, 13th edition McGraw-Hill, New York.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.