

Sağlık kurumlarında risk yönetimi ve süreçleri

Risk management and processes in health institutions

Selma Dağcı¹, Volkan Kızılay², Fahriye Ela Güngör³, Seval Sezen⁴, Feyza Çetinkaya Kutun⁵¹ Dr. Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Ümraniye Eğitim ve Araştırma Hastanesi İstanbul/ Türkiye, selma.dagci@gmail.com, 0000-0002-3657-0932² MSc. Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Ümraniye Eğitim ve Araştırma Hastanesi İstanbul/ Türkiye, volkankizilay12@gmail.com, 0000-0002-7202-1359³ MSc. Üsküdar Devlet Hastanesi İstanbul/ Türkiye, elayavuz89@gmail.com, 0000-0002-5693-449X⁴ Hemşire. Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sancaktepe Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Eğitim ve Araştırma Hastanesi İstanbul/ Türkiye, sevalkizilay@gmail.com, 0009-0000-8238-915X⁵ Dr. Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sultan II. Abdülhamid Han Eğitim ve Araştırma Hastanesi İstanbul/ Türkiye, feyza.cetinkaya@gmail.com, 0000-0002-8184-7080

Öz

Hasta güvenliği ile önemi artan kavramlardan biri de risk yönetimidir. Risk yönetimi kavramı, sağlık hizmetlerinin sürekliliğinin sağlanmasında riskin başarılı bir şekilde tanımlanması, yönetilmesi ve riskin azaltılmasıdır. Aynı zamanda risk yönetimi, fırsat ve belirsizliklerin stratejik karar vermede araç olarak kullanma yeteneğidir. Bu sürecin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için kurumdaki görev, yetki ve sorumlulukların net olarak çalışanlara bildirilmesi ve çalışanların bu sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir. Risk yönetimi programının başarılı olması, tüm çalışanların risk yönetimi felsefesini anlaması ve uygulaması ile mümkündür. Sağlık kurumlarında risk yönetimi; çalışanların güvenliğini sağlamanın yanında, kurumun mal varlığını, adını, kazançlarını tehdit edebilecek tüm tehditlerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve önlem alınmasıdır. Bu nedenle risk yönetimi, üst yönetim ve tüm çalışanları içine alan kapsamlı bir konudur. Risklerin doğru bir şekilde yönetilebilmesi için özelliklerine göre sınıflara ayrılması gerekmektedir. Sağlık kurumları için mevcut taksonomiler vardır, ancak kurumlar kendilerine uygun sistemleri kendileri de geliştirebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, sağlık tesislerinde risk yönetiminin amacını, kurum içindeki görev dağılımını anlamak ve sağlık kurumlarının uygulamalarında risk yönetiminin yerini açıklamaktır.

Anahtar Kelimeler:

Risk Değerlendirmesi, Risk Yönetim Süreci, Sağlık Çalışanı, Sağlıkta Risk Yönetimi

Corresponding Author/Sorumlu Yazar:

Dr. Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Ümraniye
Eğitim ve Araştırma Hastanesi İstanbul/
Türkiye, selma.dagci@gmail.com, 0000-0002-
3657-0932

DOI:

10.5281/zenodo.8244902

Received Date/Gönderme Tarihi:

24.03.2023

Accepted Date/Kabul Tarihi:

29.07.2023

Published Online/Yayınlanma Tarihi:

31.07.2023

ABSTRACT

One of the concepts whose importance is increasing with patient safety is risk management. The concept of risk management is the successful identification, management and reduction of risk in ensuring the continuity of health services. At the same time, risk management is the ability to use opportunities and uncertainties as tools for strategic decision making. In order for this process to be managed effectively, the duties, authorities and responsibilities in the institution should be clearly communicated to the employees and the employees should fulfill these responsibilities. The success of the risk management program is possible if all employees understand and apply the risk management philosophy. Risk management in health institutions; in addition to ensuring the safety of employees, it is to identify, analyze and take measures of all threats that may threaten the property, name and earnings of the institution. For this reason, risk management is a comprehensive issue that includes senior management and all employees. In order to manage risks correctly, they should be classified according to their characteristics. There are taxonomies available for health institutions, but institutions can develop appropriate systems themselves. The aim of this study is to understand the purpose of risk management in health facilities, the distribution of tasks within the institution and to explain the place of risk management in the practices of health institutions.

Key Words:

Health Worker, Risk Management In Health, Risk Assessment, Risk Management Process

1.GİRİŞ

Sağlık sektörü risk yönetiminin de etkili olması gereken hizmet alanlarından. Risk yönetimi, risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, risklere karşı gerçekleştirilecek faaliyetlerin belirlenmesini, sorumlulukların tayin edilmesini, belirlenen faaliyetlerin uygulanmasını ve sonuçlarının kontrol edilmesini kapsamaktadır (Güler vd., 2011). Hastanede risk yönetimi ise hasta ve çalışanların güvenliğini en üst düzeyde tutarak, hastaların bakım kalitesini iyileştirme ayrıca personelin çalışma koşulları ve diğer olumsuz faktörlerini risk olarak görüp, gerekli önlemlerin alınması sürecidir (Korkmaz vd., 2014). Etkin risk yönetimi için ulusal ve uluslararası boyutta kalite güvenliğine dair programlar geliştirilmektedir.

İş kazaları bakımından sağlık sektörü risk taşıyan sektörlerdendir. Sağlık çalışanları, hizmet verirken güvenlikleri açısından bazı risk ve tehlikelerle karşı karşıya kalabilmektedir. Sağlık hizmeti sunan her kuruluş için iş sağlığı ve güvenliğini tehdit eden faktörler farklılıklar göstermekte olup, genel olarak sağlık çalışanlarının fiziksel, biyolojik, kimyasal veya çevresel risklere maruz kalabildikleri görülmektedir.

Sağlık kuruluşları bu riskleri dikkate almadıkları zaman hem çalışanlar hem de hastalar tarafından tercih edilmeyen kurum haline gelebilmektedir. Bu durum diğer sağlık kuruluşları ile rekabet gücünü azaltacak dolayısıyla kurumun kâr oranı ve performansında düşüklüğüne sebep olacaktır.

2019 yılında tüm dünyada ortaya çıkan ve pandemi olarak ilan edilen Covid-19 süreci ve sebep olduğu durumlardan dolayı sağlık kurumlarında risklerin boyutu değişmiş ve değişen bu riskler karşısında risk yönetimi de önem kazanmıştır. Sağlık kurumlarında risk yönetim uygulamalarının doğru ve hızlı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Covid-19 vakalarının ortaya çıkartmış olduğu riskler karşısında risk yönetim süreçlerinde bazı değişimler gözlenmiştir.

Sağlık kuruluşlarındaki birçok süreç karmaşık ve birbiri içine geçmiş durumdadır. Organizasyon bütünündeki süreçlerde değişken girdi, süre kısıtlamaları, insan müdahalelerine olan hata risklerini artırabilmektedir. Tebliğ edilen yönergelerin gerekliliklerini uygulamak, topluma en güvenli şekilde sağlık hizmeti sunabilmek için sağlık kurumlarında hastaların ve çalışanların güvenliğini tehdit eden risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önlemlerin alınması büyük önem taşımaktadır. Bu faktörler göz önüne alındığında; sağlık kurumları için risk yönetiminin gerekli literatür taraması yapılarak gerekliliği önem kazanmaktadır.

Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin özelliği nedeniyle hasta, hasta yakınları ve personeller sağlık açısından yüksek risk altındadır. Ekonomik açıdan yüksek harcamaların yapıldığı sağlık kurumlarında var olan kaynakların etkin ve etkili kullanılmaması, kurumlarda ekonomik risklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Son zamanlarda Sağlık Bakanlığınca yayınlanan yönetmelikler ve yönergeler ile hastaların ve çalışanların güvenliği için güvenli hizmet sunumunun ve ortamın sağlanması, kalitenin artırılması, ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesi, risklerin ortaya çıkması durumunda giderilmesi için yöntemlerin belirlenmesi, kurum içinde verilen eğitimlerle güvenli çalışma ve hizmet koşullarının sürdürülmesi hedeflenmektedir.

Bu çalışma kapsamında; literatür taraması yapılmış ve risk ile ilgili temel kavramlara, risk aşamalarına, çeşitlerine ve yönetim süreçlerine dair bilgi verilmiştir. Bu doğrultuda incelenen yayınlar çerçevesinde ve sağlık kurumlarının işleyişleri göz önüne alınarak sağlık kurumlarında risk yönetimi ile ilgili literatür taramaları incelenip, yorumlanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

2. RİSK YÖNETİMİ VE RİSK YÖNETİM SÜREÇLERİ

2.1. Risk Yönetiminin Genel Yapısı

Risk, bir kurumu tamamen etkileyen faktörler ve etik dışı davranışlar, koordinasyon eksikliği, yasal unsurlara, çalışma sistem ve kurallarına uyulmaması gibi durumlar nedeniyle kurumların olumsuz yönde etkilenmesidir. Başka bir tanım ile kurumların belirlemiş olduğu vizyona ulaşmasını engelleyen durumlar olarak da tanımlanabilmektedir. Kurumların amaçlarına ulaşabilmesi için karşılaşılabileceği riskleri belirleyip, riskleri analiz etmesi ve yönetmesi gerekmektedir (Akçakanat, 2012).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), iş sağlığı ve güvenliğini (İSG) “kişilerin fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik hallerinin en üst düzeye çıkarılması, sürdürülmesi ve çalışma koşulları nedeniyle sağlık durumlarının bozulmasının engellenmesi, olası tehlikelerden korunması, fiziksel ve psikolojik durumlarına uygun olan meslek ortamına yerleştirilmesi, kısaca insanların kendi işlerine uyumunun sağlanması” şeklinde tanımlamıştır (WHO, 2019). İş Sağlığı ve Güvenliği kavramından farklı olarak, “risk ve tehlikelerin önlenmesi için yapılması gerekenler” şeklinde tanımlanmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği genel olarak; bir işletmede henüz arıza olmaması durumunda oluşabilecek tehlike ve risklerin önceden tahmin edilmesi ve kabul edilebilirliğinin karar verilmesi işini de beraberinde getirir (Akgün, 2015).

Risk, tehlikeye yönelik zararın oluşma olasılığı; tehlike ise olumsuz bir sonuç oluşturabilecek durum şeklinde tanımlanabilmektedir. Olumsuz sonuç, kişiye, çevreye zarar ve mala yönelik oluşabilecek hasarlardır. Tehlike tespitinin amacı, işyeri ortamında olası sorunları ve düzeylerini belirlemektir. Tehlikenin kökenine inip görünenle uğraşmak yerine gerçek sorunu belirlemek büyük önem taşımaktadır (Ceylan ve Başhelvacı, 2011).

Dünyada iş sağlığı ve güvenliği alanında ILO, WHO, Dünya Sağlık Örgütü Genel Kurulu ve Avrupa İSG Ajansı hizmet sunmaktayken, ülkemizde de İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, İş Sağlığı ve Güvenliği Merkezi Müdürlüğü, İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı bu alanda faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlardır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILOSTAT) istatistiklerine göre 2016 yılı ölümlü iş kazası hızlarının Türkiye’de %10,50, Bulgaristan’da %3,60, Avusturya’da %2, İspanya’da %1,80, Avustralya’da %1,70 ve İngiltere’de %0,40 olduğu belirlenmiştir. Ölümcül olmayan iş kazalarında olduğu gibi ölümlü iş kazalarının da %7,50 ile Türkiye’de en fazla %1,30 ile Yunanistan’da en az olduğu belirlenmiştir. Aynı istatistiklerin iş görmezlik verilerine bakıldığında Yunanistan en az ölümcül iş kazası oranına sahip iken, 18.772 kişi ile en fazla kalıcı iş görmezlik sayısına sahip ülkedir. Kalıcı iş görmezlik sayısında ise Yunanistan’ı 4.695 kişi ile Avustralya ve 4.326 kişi ile de Avusturya izlemektedir. Ülkemiz ise 348 kişi ile 5. sıradadır. İş kazalarının geçici iş görmezlik ile sonuçlandığı ülkeler sıralamasında 454.873 kişi ile İspanya ilk sırada iken 2.316 kişi ile Bulgaristan en düşük orana sahiptir. Türkiye ise 285.917 kişi ile 2. sıradadır (Kurt vd., 2018).

2.2. Risk Yönetimi Aşamaları

İdari iş birliği ile risk yönetimi iyi yönetilebilmektedir. Kurum üst yöneticileri ve liderlerin bir kurumdaki örgütsel kültürün yapılanmasında büyük etkisi vardır. Üst yöneticilerin risk yönetimine dair tutumları risk yönetimi kültürünün temelini oluşturur. Hedeflenen başarıyı elde edebilmek için tüm personelin risk yönetimine yönelik eğitim alması gereklidir. Risk yönetiminin süreç aşamaları (Özcan, 2018); kayıp tanımlaması ve analiz edilmesi, risk yönetim tekniklerine yönelik değerlendirmelerin yapılması, kuruma en uygun yöntemin seçilmesi, seçilmiş uygun yöntemin uygulanması ve risk yönetim programlarının devamlı takip edilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yerine getirilmesidir.

2.3. Risk Çeşitleri

Olası riskler ile nerede, hangi zamanda ve ne durumda karşılaşabileceği tahmin edilememektedir. Bu sebeple riskler çeşitlerine göre sınıflandırılmıştır (Üçer, 2002).

- Tanımlanmış risk; farklı analiz yöntemleri sonucunda tespit edilmiş risklerdir. Risk değerlendirmesinde öncelikle, tanımlanmış olan risklerin en yüksek paya sahip olması sağlanabilmektedir. Riskin daha üst düzeyde kontrol sağlanmadan yer almasına izin verilen kısma kabul edilebilir risk denilmektedir. Riskin kabul edilmeyecek olan kısmı ise kabul edilemez risk olarak tanımlanmaktadır. Kabul edilemez riskler uygun kontrol mekanizmaları ile kabul edilebilir düzeye çekilmeye çalışılmalıdır.
- Tanımlanmamış risk; tespit edilmemiş risk olarak tanımlanmaktadır. Önemlidir ancak ölçülebilir risk değildir.
- Artık risk; kabul edilebilir düzeydeki risklerdir. Toplam risklerden tanımlanmış ile tanımlanmamış risklerin çıkarılması sonrasında kalan risklerdir.
- Toplam risk; tanımlanmamış, tanımlanmış ve gözden kaçmış (artık) risklerin toplanması ile elde edilen risktir. Önemli olan tanımlanmış risklerin en yüksek payda yer almasıdır (FAA, 2000).

2.4. Risk Yönetimi Süreçleri

Risk yönetimi sürecinin 5 aşaması vardır. Bunlar; risk tanımlaması, değerlendirilmesi ve hesaplanması, riskin düzeltme araçlarından seçimin yapılması, uygun görülen seçeneklerin uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesidir (Emhan, 2009).

2.4.1. Tehlikenin Belirlenmesi

Riskin belirlenmesi ve tanımlanması bu süreçte yapılır. Riskin tanımlanmasındaki bilgiler ile sorunlara çözümler getirilir. Araştırmacılara göre bu süreçte belirsizliklerin azaltılması ve olabilecek kayıpların en az düzeye çekilmesi hedeflenir.

Öncelikli olarak konu analizi yapılır. Olması muhtemel risklere neden olabilecek faktörlerin analizi yapılır. İnsan, çevre, yönetim ve malzemeler bu faktörlerdendir.

2.4.2. Risklerin Değerlendirmesi

Risk tanımlaması sonrasında uzmanlar tarafından değerlendirilmesi yapılmalıdır. Risk nedeniyle olabilecek kayıpların ve oluşabilme ihtimalinin ölçülmesi olarak tanımlanan bu aşama değerlendirme önceliğine dair sıralamanın yapılmasını gerektirir. Bu sıralama; çok önemli riskler, önemli riskler ve önemsiz riskler şeklinde yapılmaktadır. Çok önemli riskler; kurumun iflasına yol açabilecek riskleri kapsar. Önemli riskler; Kurumun borçlu olmasına yol açan ancak iflasa götürmeyen risklerdir. Önemsiz riskler ise günlük elde edilen gelirleri etkileyen risklerdir. Kurumlardaki yöneticilerin, meydana gelebilecek riskli olan durumları öngörerek önleyici tedbirleri almaları gereklidir. Risk değerlendirmelerinde genel olarak somut faktörler göz önüne alınırken, soyut faktörler göz ardı edilmemelidir. Bu faktörler; rekabet, stratejik yönler, sosyal faktörler, değişim ve gelişimdir (Emhan, 2009).

Bu aşamada risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve etkileri belirlenir. Sonra risklerin değerlendirilmesi yapılır, derecelendirilir, yöntemler belirlenir ve uygun kriterler ile kıyaslamalar icra edilir. Risk değerlendirmesinde kullanılan farklı metodlar vardır. Bunlar nicel ve nitel olabilmektedir. Niteliksel yaklaşımda tehlikeler ve tehlikeler sonucunda oluşabilecek zararlar belirlenir. Niceliksel yaklaşımda ise geçerli olan standartlar, tüzükler ile ölçümler yapılır ve değerlendirilir (Esin, 2006).

2.4.3. Alternatif Risk Düzeltme Araçlarının Arasından Seçim Yapılması

Risk tanımlanıp değerlendirilmesi yapıldıktan sonra, riskle mücadele için yöntem ve tekniğin karşılaştırmasının yapılmasıdır. Bu aşamada kullanılabilecek çeşitli teknikler vardır. Bunlardan bazıları; riskten uzaklaşılması, risk alınması, riskin azaltılması ve riskten kaçılmasıdır. Bu aşamada hangi tekniğin kullanılmasına karar vermek zor olabilmektedir. Kurumlara göre bu karar da farklılık göstermektedir. Yönetim politikası daha sert ise risk yönetiminde karar verme aşamasında daha sınırlı davranır. Risk yöneticisi hangi risk durumunda hangi tekniğin daha uygun olduğuna karar verebilmek için kayıpların ölçüsünü, ihtimali ve kayıp durumu varsa kaynaklarının doğru bir şekilde hesaplayabilmelidir. En uygun yöntemin seçilmesindeki dört ölçek; riskin derecesi, ekonomikliği, zamanlaması ve kaynaklarının sınırlandırılmasıdır (Akçakanat, 2012).

2.4.4. Seçilmiş Alternatifin Uygulanması

Bir önceki aşamada seçilen alternatif belirlendikten sonra uygulanması aşamasına geçilir. Her alternatif farklı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Risk yönetimi, karar süreçlerinde seçilmiş risk yönetimi tekniklerinin uygulanmasıdır. Seçilen alternatiflerin uygulanması aşaması, güvenliğin artırılması için hangi malzemelerin alınması veya üst yönetimce sigorta yapılması istenen bina için hangi sigortanın yapılması gibi kararları içermektedir. Uygulanma, risk yöneticisi ve diğer yöneticilerin iş birliği ve kararlarını da içerir. Seçilmiş kararda riskleri kabul etme gibi zorunluluk olabilmektedir. Ancak bu durumda seçilen alternatifin maddi yönü de göz ardı edilmemelidir (Emhan, 2009).

2.4.5. İzleme ve Gözden Geçirme Aşaması

Risk belirlemesi, değerlendirilmesi, kontrol önlemleri sonrası, riskin etkilerini azaltma ve önlemeye yönelik faaliyetlerin gözden geçirilmesi gereklidir. Riskler ilgili değişiklik olması durumunda, geride kalan risklerin yeni durumlarının belirlenmesi amacıyla risk değerlendirmesi tekrarlanabilir (Hisar, 2013).

3 . SAĞLIK KURUMLARINDA RİSK YÖNETİMİ

Sağlık kurumlarında risklerin önüne geçilmesi, kalite, akreditasyon ve risk yönetimine dair programların etkin bir şekilde kullanılması ile mümkündür. Sağlık kuruluşlarının ilk hedefi Hipokrat'ın önce zarar verme prensibine dayalı olarak hizmet alan ve veren kişilere zarar gelmeden hizmet vermektir. Nitelikli hizmet vermek isteyen yöneticiler sistematik yaklaşımlar ile hastaların ve çalışanların güvenliklerine önem vermelidir. Hastalar için güvenli, tehlikeleri önceden görebilecek ve kısa zamanda ortadan kaldıracabilecek, malzeme ve ekipmanların güvenli kullanılmasını sağlayabilecek, çalışma koşullarını düzeltebilecek, riskleri ve fırsatları en uygun biçimde yönetebilecek bir sistem olarak tanımlanan "Risk Yönetim Süreci" modern hastane yönetim uygulamaları içerisinde mutlaka yer almalıdır. Sağlık Bakanlığı Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) kriterleri içerisinde, risklerin yönetimi ve hastaların güvenliğine dair kriterler yer almaktadır. 29/12/2012 tarihinde 28512 sayılı "İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği" gereği, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında risklerin analizlerinin yapılması zorunluğu koyulmuştur. Bu bakımdan risk analizinin yapılması hukuki bir zorunluluk haline gelmiştir (Aksay vd., 2012).

Sağlıkta Kalite Standartlarının dışında ISO 31000, Joint Commission International (JCI), ISO 9001 ve TEMOS gibi risk yönetim standartları da bulunmaktadır. ISO 31000, kurumların risk yönetim süreçlerine ilişkin standartlar geliştirmesini, uygulamasını ve devamlı olarak iyileştirme çabasında bulunmasını önermektedir. Aynı zamanda kurum dışı denetimlerde kullanılan teknikleri kıyaslayarak iş birliği sağlama amacıyla olup belgelendirmesi yoktur. JCI'nın kurumsal risk yönetim süreçlerine ilişkin standardı bulunmamakla birlikte, bilgi ve tesis yönetimi, hasta güvenliği alanlarında risk değerlendirme konusunda önerilerde bulunmaktadır. Bununla birlikte Hasta Güvenliği Olay Taksonomisi JCI tarafından oluşturulmuştur. ISO 9001 standardı risk temelli düşünme üzerine inşa edilmiştir. ISO 9001 standardının sağlanabilmesi kurumların, fırsat ve riskleri tespit etmeye yarayan faaliyetleri planlayıp uygulamasına bağlıdır (Özcan, 2018). Temos International, kendisine başvuran kuruluşların sunmuş olduğu tüm hizmetler üzerinden müşterilere verilerin hizmet kalitesinin değerlendirmesini, bireylerin iyileşme olasılığını ve sunulan hizmet kalitesinin daha iyi duruma gelmesini sağlayan ve sürekliliğin devamını kontrol eden akreditasyon sürecidir. Risk boyutuyla bakıldığında tüm akreditasyon kuruluşlarının ortak amacının risk ve bundan doğan yükümlülüklerin azaltılmasını hedeflemek olduğu görülmektedir.

3.1. Sağlık Kurumlarında Risk Yönetiminin Amacı

Sağlık kurum ve kuruluşlarında risk yönetiminin amaçları; hastalar, çalışanlar ve ziyaretçiler için olumlu bir ortam oluşturmak, olabilecek kazalar için gerekli tedbirleri almak ve tedbirler için harcamaları minimize edebilmek, ölüm ile sonuçlanacak kazaları önleyerek tazminat harcamalarını asgari düzeye indirmek, finansal riskleri belirleyerek gerekli önlemleri almak, yasal mevzuatlara hızlı bir şekilde uyum sağlamak, fırsatları ve riskleri kurumun faydalanabileceği şekle yöneltmektir (Beşer, 2012).

3.2. Sağlık Kurumlarındaki Riskler

Sağlık hizmet sunumu sırasında sağlık çalışanlarının pek çok tehlike ile risk altında olduğu görülmektedir. Bu kurumlarda birçok iş bölümü bulunmaktadır ve her çalışanın karşılaşabileceği riskler de farklıdır. Bu tehlike ve risklerin yok edilmesi iş sağlığı ve güvenliği programlarının etkin bir şekilde uygulanması ile mümkün olabilmektedir. Bu etkin uygulama ile hizmette süreklilik sağlanır ve hizmetten faydalanan kişilerin de iyiliklerine hizmet edilir (Aravacı, 2014).

Sağlık çalışanları sağlık hizmeti verirken birçok mesleki risklere maruz kalabilmektedir. Bu riskler; kimyasal, biyolojik, fiziksel ve psikolojik risklerdir (Beşer, 2012). Tehlikeler ise ergonomik sorun, biyolojik ajan, kullanılan kimyasal madde, psikososyal etkenler, radyasyon, lazer gibi fiziksel ajanlar olabilmektedir. Sağlık kurumlarında insan sağlığını tehdit eden birçok olumsuz faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; yeterli havalandırma yapılmaması nedeniyle solunum sistemi hastalıkları, enfeksiyon hastalıkları, cilt problemleri, radyasyona maruz kalma, sürekli ayakta kalmaktan dolayı kas iskelet sistemi rahatsızlıkları, tükenmişlik sendromu ve şiddete maruz kalma gibi faktörlerdir.

3.3. Sağlık Kurumlarında Risk Değerlendirme Süreci

Sağlık kurumlarında sağlık personelinin sağlığı ile ilgili çalışmalar 1958 yılında ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmaya başlanmıştır. İş Güvenliği ve Sağlığı Ulusal Enstitüsü (NIOSH) 1974-1976 yılları arasında sağlık kurumlarında işçi sağlığı ve güvenliği konusunda çalışmalar yapmış ve bu konuda çok önemli kriterler yayınlamıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve DSÖ 2010 yılında sağlık personellerinin çalışma ortamlarının güvenli hale getirilmesi, kendilerini koruyabilmesi ve ortak politika konularını içeren kılavuz oluşturmuşlardır. Sağlık sektöründe çalışanların en çok maruz kaldığı iş kazalarından sayılan ve bulaşıcı hastalık sınıflamasında da yer alan tüberküloz (verem) ve HIV-AIDS için korunma, tedavi ve bakım hizmet sunumunu içeren kılavuzlar oluşturulmuştur (Beyzadeoğlu ve Cengiz, 2013).

Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Daire Başkanlığı tarafından 2016 yılı "Sağlıkta Kalite Standartları" kitabında risk yönetimi ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve tüm sağlık tesislerinde uygulanması talimatı verilmiştir. Sağlık tesislerinde standartlarda belirtilen risk yönetiminin hedefi; hasta, refakatçi, ziyaretçi ve sağlık çalışanlarının tesis ve çevre güvenliğinin sağlanması amacıyla sağlık kurumlarında gerçekleştirilen hizmetlere yönelik risklerin önlemesi ya da riskin minimuma indirilmesidir (SKS Hastane, 2020).

Sağlık tesislerinde risk yönetimi; kimyasal, biyolojik, fiziksel, ergonomik ve psikososyal unsurları içeren tüm etmenleri kapsayacak şekilde gerçekleştirilmelidir. Risk yönetiminin kapsayacağı tüm riskler ayrıntılı şekilde saptanmalı ve analiz edilmelidir. Tüm tesislerde olduğu gibi sağlık tesislerinde de riskler branş bazında ve branş sorumlularının da katıldığı toplantılar ile süreç bazında değerlendirilmelidir. Riskler düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç kategoride belirlenmeli ve saptanan risklere yönelik olarak kök neden analizi gerçekleştirilmelidir. Risk değerlendirmesi sonucunda ortaya konulan risklere ilişkin iyileştirme çalışmaları ve etkinlikleri düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir. Risk değerlendirme etkinlikleri risk düzeylerinin kategorilerine uygun olarak gözden geçirilmelidir. Risk yönetimi planlama hizmetleri kapsamında alınan önlemler takip edilebilir olmalıdır (Kantarcıoğlu vd., 2020).

3.4. Sağlık Kurumlarında Risk Unsurları

Yaşadığımız yüzyılda insan sağlığının önem kazanması ile birlikte hastalık çeşitleri buna bağlı olarak da sağlık tesislerinde kullanılan madde/ürün, makine, sistem ve son dönem tedavi yöntemleri hasta, çalışan, tesis ve çevre güvenliği ile ilgili yeni tehditleri ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu tehditlerin temelinde sağlık hizmetlerinin bünyesinde kaza, yan etki ve uygulama sonuçlarını barındıran bir sistem olmasından kaynaklanmaktadır (Beyzadeoğlu ve Cengiz, 2013).

Sağlık tesisleri ve personellerinin maruz kaldıkları risklerin temelinde yer alan sebepler şunlardır:

- Planlama eksikliği ve yönetim zafiyeti
- Her türlü ihmal
- Teknolojik ekipman eksikliği
- Zaman yetersizliği
- Baskıcı yönetim davranışı
- Çevresel etkenler

Sağlık hizmet sunumu kaynaklı riskler, hasta açısından; hastanede kalış süresinin uzamasına, sakatlığın oluşmasına hatta ölümlere, sağlık çalışanlarında ise iş kazası, meslek hastalıkları ve yaralanmalara neden olabilmektedir. Sağlık hizmet sunumunda ortaya çıkabilecek bu riskler yönetilemediği durumlarda krizle sonuçlanabileceği gibi; bunun yanında sağlık tesisinin itibarı ve başarısını da etkilemesi bakımından önem arz etmektedir. Son yıllarda insan sağlığının yanında çevresel ve finansal risk faktörleri de sağlık tesislerini tehdit eden risk faktörleri arasında yer almaktadır. Yaşadığımız şartlarda yer alan birçok risk faktörü hem sağlık tesislerinin hem de sağlık çalışanlarının maddi ve manevi kaybına neden olabileceği gibi aynı zamanda da çevrenin de yıkıma uğramasına yol açabilmektedir (Türk, 2015).

3.5. Sağlık Kurumlarında Risk Değerlendirme Yöntemleri

Sağlık Bakanlığı tarafından oluşturulan Sağlıkta Kalite Standartlarında risk yönetimiyle ilgili olarak hasta ve çalışan güvenliği kapsamında uygulanacak yönergelere ayrıntılı şekilde yer verilmiştir. Bunun yanında 29/12/2012 tarih ve 28512 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu gereği işyerlerinde risk analizi uygulama mükellefiyeti getirilmiştir. Tüm yasal düzenlemeler sonucunda risk analizi ve değerlendirme uygulamaları sağlık tesislerine kurumsal fayda sağlamanın yanı sıra aynı zamanda yasalarla da belirtildiği gibi hukuki zorunluluk olarak önümüze çıkmaktadır. Sağlık tesislerinde yüksek riskli ortamların saptanması, risklerin denetlenmesi, ortadan kaldırılması ve etkilerinin minimuma indirgenmesi amacıyla çeşitli risk yönetim programları kullanılmaktadır (Aksay vd., 2012). Bunlar;

- **Kök neden analizi (RCA):** Kalite ile ilgili standartların hepsinde önleyici ve düzeltici faaliyetlerin içeriği ve derinliği ile ilgili sorgulamaların olmazsa olmazlarındandır.
- **Hata türü ve etkileri analizi (FMEA):** Proaktif yaklaşım modelini destekleyen en iyi performans, kalite geliştirme ve değerlendirme araçlarındandır.
- **Altı sigma:** İşlemlerde en iyi sonucun alınmasını sağlamak amacıyla kurumlarda süreçlerin belirlenmesi, ölçülmesi, analizlerinin yapılması, iyileştirilmesi ve kontroller için etkili istatistik araçlarının kullanıldığı yönetim stratejisidir.
- **İstatistiksel kalite kontrol (SPC):** Kusurlu üretimin önlenmesi ve minimuma indirilmesi için kullanılan bir yöntemdir.
- **Sıfır hata programı (ZFP):** Oluşabilecek hataları bulmak yerine, hatalar oluşmadan üretim aşamasında hataların tespit edilip önlenmesini amaçlayan kalite metodudur.

- **Kalite çemberleri:** Kurumda verimlilik, etkililik, kalite gibi sorunları incelemek, analiz etmek ve tespit ettikleri çözüm önerilerini yönetime iletmek için beş ile on kişi arasında gönüllü çalışanların katılımıyla belirli zamanda düzenli olarak toplanan ufak çalışma grubudur.
- **Kalite fonksiyon göçerimi (QFD):** Müşterilerin ihtiyaç duydukları ve bulunmasını arzu ettikleri özelliklerin, fonksiyonlara dönüştürerek, fonksiyonların gerçekleşmesi ile ilgili iş ve işlemleri yapma görevinin kurum içinde gerekli birimlere iletilmesi faaliyetidir.

3.6. Sağlık Kurumlarında Risk Yönetiminde Veri Raporlamanın Önemi

İstenmeyen olay bildirimleri risk yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biridir. İstenmeyen olay bildirimlerinin sağlık sektörü üzerine yapılan çalışmalarda sağlık çalışanlarının ve özellikle de doktorların istenmeyen olayları amirlerine bildirme konusunda isteksiz oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışma sonucunda istenmeyen olay gerçekleştiğinde bu durumu meslektaşlarına anlatma ihtimalinin de fazla olduğu tespit edilmiştir (Singh and Ghatala, 2012).

Olayların görülme sıklığı risk değerini belirlemede kullanılan puanlamaya etki eden en önemli faktörlerdendir. Bu nedenle olayların açık ve tam bir şekilde raporlanması sonucu risk değerleri doğru şekilde belirlenebilecektir. Sağlık tesislerinde istenmeyen olay raporlama kültürünün yerleşmiş olması risk yönetim sürecinde hayati önemi haizdir.

3.7. Sağlık Kurumlarında Risk Yönetim Modeli

Risk yönetim modeli uygulamaları; risklerin belirlenerek, analiz, değerlendirme ve çözüm bulma aşamalarını içeren usul ve girişimlerin sistematik olarak uygulanmasını kapsamaktadır. Risk yönetim modeli uygulamalarının temel amacı organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için yerinde kararlar alabilmesine yardımcı olabilmektir. Literatürde risk yönetim süreç aşamalarının farklı şekillerde kategorize edildiği görülmektedir. Risk yönetim sürecini yedi adımda, riskin tanımlanması, analizi, alternatif tekniklerin geliştirilmesi, uygun tekniğin seçilmesi ve uygulanması, sürecin değerlendirilmesi olmak üzere altı adımda, beş adım, dört adım, tanımlama, ölçme ve önceliklendirme olmak üzere üç adımda inceleyen farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Aksay ve Orhan, 2013; Korkut, 2018). Risk yönetim modelinin ilk aşaması yönetim ekibinin belirlenmesidir. Sağlık kurumlarında bu ekip; başhekim, sağlık bakım hizmetleri müdürü, idari ve mali işler müdürü, kalite direktörü ve diğer birim sorumlularından oluşmaktadır.

Risk yöneticisi, sağlık tesisi yönetimi tarafından görevlendirilmekte ve görev itibarıyla sağlık tesisi yönetimine vekâlet etmektedir. Risk yönetim yapısına şekil veren bu kapsamda uygulamaları gerçekleştiren ve izlemeyi yapan birim, risk yönetim birimidir. Risk yönetim birimi ve risk yöneticisi; sağlık tesisi yönetimi namına, risk yönetim müdürünü, risk yönetim yetkili ve sorumlularını atar ve sağlık tesisi risk yönetimi süreçlerini yönetir. Sağlık tesisi yönetimi risk yönetim uygulama sürecinin direkt olarak içinde yer almamakla birlikte, tüm süreci devamlı olarak izlemektedir (İncesu, 2019).

Risk direktörü, risk yönetim sürecinden primer sorumlu olan en yetkili makamdır ve risk yöneticisini takip eden üst düzey yetkilidir. Sağlık tesislerinde risk direktörü, risk yöneticisi tarafından yetkilendirilmiş olan kalite direktörüdür. Risk direktörünün görevleri aşağıdaki gibidir:

- Risk yetkililerini takip etmek,
- Risklerin durumunu analiz etmek,
- Risklerin önceliklerini saptamak,
- Ortaya çıkabilecek yeni riskleri belirleyebilmek,
- Uygulanan faaliyetleri kontrol etmek ve uygulanması gereken adımları tespit etmek,
- Risk kayıtlarının yılda iki kez revize edilmesi için gerekli organizasyonu sağlamak ve lüzumu halinde risk yöneticisine bilgi vermektir.

Risk yetkilisi, sağlık tesislerinde birbirine benzer görevleri üstlenmiş olan birimlerin bağlı olduğu üst düzey yöneticidir. Sağlık tesislerinde risk yetkilisi sağlık tesisinin rolüne uygun olarak, idari mali işler müdürü ve müdür yardımcısı, sağlık bakım hizmetleri müdürü ve müdür yardımcısı sınıfında olan yöneticilerden oluşabilmektedir. Risk yetkilisinin görevleri aşağıdaki gibidir:

- Risk yetkililerine bağlı olarak hizmet sunan risk sorumlularının;
- Koordinasyonunun sağlanması,
- Bildirimlerinin analiz edilmesi,
- Riskleri ortadan kaldıracak metodların takip edilmesi,
- Raporların analiz edilmesi ve yönetim tarafından değerlendirilmesi,
- Risk değerlendirme sonuçlarının direktöre raporlanması,
- Ortaya çıkabilecek yeni risk önerilerinin değerlendirilmesi,
- Risk kontrol kusurlarının araştırılması,
- Risk kayıtlarının yılda iki kez güncellenmesi,
- Risk kayıtlarının yılda iki kez güncellenmesi için gereken organizasyonunu sağlayarak lüzumu halinde risk yöneticisine bilgi vermektir.

Risk sorumlusu, sağlık tesisi bünyesinde bulunan herhangi bir bölümdeki risklerin yönetiminden sorumlu kişidir. Sağlık tesisinde yer alan birim sorumluları aynı zamanda risk sorumlusu olarak görev almaktadırlar. Sağlık tesisi yönetimi tarafından görevlendirilen risk sorumlusunun görevleri aşağıdaki gibidir (Özyurt, 2013):

- Risklerin gidişatını sürekli analiz etmek,
- Risk yetkilisinin eşliğinde risklerin azaltılması için gerekli faaliyetleri organize etmek, karar vermek ve uygulamak,
- Risk kontrol faaliyetlerinin neticesini analiz etmek,
- Sağlık çalışanları ile etkileşime geçerek yeni risk faktörlerini belirlemek,
- Yılda iki kez faaliyetleri risk yöneticisine raporlamak,
- Kontroller sonucu tespit edilen eksiklikleri risk yetkilisine iletme.

Sağlık tesisleri insan başvurusunun en çok olduğu kurumlardır. Bu sebeple, sağlık tesislerinin kurumsal olarak sundukları hizmetlerin aksaması ve niteliklerinde azalmaya neden olan her bir faktörü

risk olarak değerlendirmeleri önem arz etmektedir. Sağlık tesisleri bünyelerinde oluşabilecek bu risk faktörlerini efektif bir risk yönetimi algoritması ile değerlendirip gerekli tedbirleri alarak minimuma indiregeyebilirler. Sonuç olarak risk yönetiminin nihai amacı, koşulları analiz etmek, gelecekte oluşabilecek benzer olaylardan korunulmasını sağlamak için düzenleyici-önleyici faaliyetlerin oluşturulmasına imkân sağlamaktır (İncesu, 2019).

4. SONUÇ

Sağlık kurum ve kuruluşlarındaki sağlık hizmeti hastalara teşhis koyma, tedaviyi planlama ve rehabilitasyonu sağlamanın yanında hastalıkların önlenmesi için toplum ve bireyin sağlık bilincinin geliştirilmesi ve farkındalık oluşturma gibi sorumluluklardan oluşmaktadır. Sağlık kurumlarında karşılaşılan riskler karşısında kurumda çalışanlar, hastalar ve yakınları olumsuz şekilde doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Risklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek için risk ve risk yönetimi kavramları yol gösterici olacaktır.

Fiziksel olarak ortaya çıkabilecek riskleri en aza indirmek için, hasta/yakını ve sağlık çalışanlarının kurum kurallarına uyum sağlamasına özen gösterilmelidir. Ayrıca kurumlarda cihazların düzenli olarak bakım ve onarımları yapılmalı, ziyaretçilerin saatlerine uyumları için gerekli tedbirler alınmalı, sağlığı kötü yönde etkileyebilecek seslerin olduğu yerlerde çalışanlara kulaklık verilmeli, binalara ses yalıtımı yapılmalı ve cihaz alımlarında sessiz çalışan cihazlar tercih edilmelidir.

Sağlık çalışanlarına enfeksiyon, kan ve vücut sıvılarına maruz kalabilme risklerinden dolayı el hijyeni eğitimlerine önem verilmelidir. Sağlık kuruluşları izolasyon önlemlerine dikkat etmeli, hasta yatış sürelerini kısaltmalı, sterilizasyon kurallarına dikkat etmeli, koruyucu malzeme sayılarını ihtiyaca yönelik olarak arttırmalı, sağlık taramalarını belli periyotlarda tekrarlamalıdır.

Sağlık kurumlarında karşılaşılan bütün risklerin farkında olunması ve bu riskler karşısında ortaya çıkan durumların kontrol altına alınması ve oluşabilecek zararın en aza indirilmesi için gerekli önleyici faaliyetlerin planlaması yapılmalıdır. Her hastanenin kaynakları, içinde bulunduğu koşulları, durumu ve çevreleri farklı olduğundan karşılaşacağı riskler de farklıdır. Bu sebeplerden dolayı kendi yapılarını ve çevrelerini çok iyi tanımak durumundadırlar. Sağlık kurumlarında ortaya çıkacak olan riskleri önlemek için kurum genelinde her çalışanın sürece dâhil edilmesi ve üstüne düşen görevi yerine getirmesi oldukça önemlidir. Risk sürecini doğru bir şekilde yürütmek ve kurumun bu krizi fırsata çevirebilmesi adına risk yöneticisinin doğru kişi olduğuna karar vermek çok önemlidir.

Sürekli değişen ve gelişen günümüz koşulları, tüm sektörlerde rekabeti, ekonomik yönden yarışı zorunlu kılmaktadır. Sağlık hizmetinde de kalite, risk ve performansla yönelik konuların önemi gittikçe artmaktadır. Etkin bir yönetim için sağlık kuruluşları risk yönetim mekanizmalarına yönelmektedir. Maliyetleri düşürme çabaları, yasal dayanaklardan kaynaklı değişiklikler, özellikle branş personel sayısındaki yetersizlikler gibi değişimler sağlık kurumlarındaki risk ortamını daha da karmaşık şekle getirmektedir. Bu süreçte kurumlar, itibarları ve ilişkileri üzerindeki olumsuz etkilerin olmaması için risk ortamını kontrol etmeye çalışmaktadır.

Sağlık personelinin sürekli olarak bilgi düzeylerinin güncellenmesi, bilgi seviyelerinin devamlı olarak üst seviyede tutulması, şikâyetlerin analiz edilmesi ve bu süreçte kontrol süreçlerinin oluşturulması ve tıbbi sağlık kayıtlarının muntazaman oluşturulması risk yönetiminin anahtar boyutlarındandır.

Sağlık kurumlarında risk yönetiminin efektif şekilde gerçekleştirilmesi ve sürecin kontrol edilmesi için güven, en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık tesisleri bünyesinde gerçekleşebilecek olaylar analiz edilmeli ve risk yönetimi bütüncül bir yaklaşım açısıyla desteklenmelidir. Risk yönetim süreçlerini kontrol eden mekanizmalar oluşturulmalı, süreçler devamlı olarak işler durumda tutulmalı, takip edilmeli ve değerlendirilmelidir. Tüm bu bilgiler sonucunda aşağıda belirtilen çıktılar oluşmaktadır:

- Risk yönetimi muhtemel zararları elimine etmek hedefiyle oluşturulan önlemleri içermektedir. Oluşturulan bu önlem çalışmaları geleceğe yönelik olduğu için zararları önlemeyi ya da zararları minimuma indirmeyi hedeflemektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı sağlık kurumları reaktif yönetim yaklaşımından uzaklaşarak proaktif yönetim yaklaşımını benimsemelidirler.
- Sağlık sektöründe doktor, hemşire, ebe, teknisyen vb. göre tedavi takımı yapısı ile ilgili çok farklı görüşler sergiledikleri bilinmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek düzenlemeler her bir meslek yapısına uygun olarak gerçekleştirilmelidir.
- Sağlık tesislerinde risklerin analiz edilmesi ve sonucunda gerekli tedbirlerin alınması için risk yönetim bölümlerinin kurulması gerekmektedir.
- Risk yönetim modelini oluşturan sağlık tesislerinde görev ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir. Bu sayede görev ve yetki belirsizliğinden doğan tüm riskler önlenecektir.
- Risk yönetim süreci tasarlama, düzenleme, yönetme, uyum ve inceleme işlevlerinin birer parçası olmalıdır.
- Risk yönetim sürecini benimsemiş olan sağlık kurumları bilgi sunumuna önem veren, tam ve verimli iletişim sürecini tercih etmelidirler.
- Sağlık kurumlarında risk yönetim süreçlerinde takım çalışmasının önemi kavranmalıdır. Risk yönetim süreçlerinin takım çalışmasına dayalı bir süreç olduğu bilinmeli ve fonksiyonel bağlılığı bulunan birçok departmanı içine almalıdır. Risk yönetimi takım çalışmalarında tedavi süreçleri için oluşturulan takım yapısına özellikle dikkat edilmelidir. Sağlık tesisleri kadın ağırlıklı çalışan olduğu kurumlar oldukları için kadınların takım yapıları ile ilgili görüşlerinin alınması büyük önem arz etmektedir.
- Risk yönetim süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi sürecinde takım çalışmasının rolü tüm sağlık personeline anlatılmalıdır. Sağlık tesislerinde risk yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi bu yollarla yapılabilecektir.
- Risk yönetim çalışması takımla sürdürüldüğü için fonksiyonel takım üyelerinin oluşturulmasını ve tüm birimlerde oluşabilecek risklerin analiz edilmesini sağlayacaktır. Tüm bu çalışmalar sonucunda da rasyonalist önlemler alınmış olacaktır.
- Takım çalışması sayesinde kontrol süreçleri maliyeti azaltılacak ve çalışanların bölümlerinde meydana gelen problemleri yüksek verimle çözmesine yol açacaktır.
- Takım çalışması sayesinde organizasyon içinde çok çeşitli fikirlerin üretilmesi sağlanır ki bu da çeşitliliğin oluşmasına katkı sağlayacaktır.
- Sağlık tesislerinde maksatlı ya da maksatsız tüm riskler raporlanacağından böylece sağlık tesisi içerisinde gerçekleşen tüm hadiselerden bilgi sahibi olunacaktır.

KAYNAKÇA

- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(7):30-46.
- Akgün, S. (2015). Sağlık Sektöründe İş Kazaları. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 2(2):67-75.
- Aksay, K., Orhan, F., Kurutkan, M.N. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Bir Risk Yönetimi Tekniği Olarak FMEA: Laboratuvar Sürecine Yönelik Bir Uygulama. Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 4(2):121-142.
- Aksay, K., Orhan, F. (2013). Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(3):10-23.
- Aravacı, E. (2014). Sağlık Hizmetleri Bakımından İş Sağlığı ve Güvenliği, Adli Bilimciler Derneği. 1. Ulusal Sağlık Hukuku Kongresi, 1-4 Mayıs, Marmaris.
- Beşer, A. (2012). Sağlık Çalışanlarının Sağlık Riskleri ve Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 5(1):39-44.
- Beyzadeoğlu, H., Cengiz, İ. (2013). Sağlık Çalışanlarının Riskleri ve Sağlık Takipleri. Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi, 2(28):28-33.
- Ceylan, H., Başhelve, V. (2011). Risk Değerlendirme Tablosu Yöntemi ile Risk Analizi: Bir Uygulama. International Journal Of Engineering Research And Development, 3(2):25-33
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(3):209-220.
- Esin, A. (2006). İş Sağlığı ve Güvenliği. TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayını, Ankara.
- Federal Aviation Administration (FAA) - System Safety Handbook (2000). Operational Risk Management (ORM), p.15,7
- Güler, Ç., Çobanoğlu, Z., Vaizoğlu, SA., Tekbaş, ÖF. (2011). Risk Yönetimi ve İletişimi, Ankara: Yazıt Yayınları.
- Hisar, A. (2013). Sağlık Hizmetlerinde Risk Yönetiminin Çalışan Güvenliğine Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İncesu, E. (2019). Sağlık Hizmetlerinde Kurumsal Risk Yönetim Modeli Önerisi. Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi, 47-53.
- Kantarcıoğlu, H., Kantarcıoğlu, A., Dinç, H. (2020). Sağlık Kurumlarında İş Sağlığı ve Güvenliği: Kamu Hastanelerinde Risk Değerlendirme Yöntemlerine Yönelik Bir İnceleme. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 7(1):61-67.
- Korkmaz, M., Aytaç, A., Kılıç, B., Yücel, AS., Toker, F., Gümüş, S. (2014). Sağlık Çalışanlarında Risk Yönetimi ve Uygulamaları: Özel Kamu Sağlık Kurumları Örneği. Akademik Bakış Dergisi, 44:1-22.
- Korkut, F. (2018). Kamu Organizasyonlarında Risk Yönetimi: Bingöl İli Kamu Hastaneleri Örneği. PhD, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kurt, B., Tağ, M., Şalva, T., et al. (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışma Grubu Raporu. Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Özcan, N. (2018). Sağlık Kurumlarında Risk Yönetimi. Sağlık Hizmetleri ve Eğitim Dergisi, 2(1):15-24.
- Özyurt, Ö. (2013). İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Singh, B., Ghatala, MH (2012). Risk Management in Hospitals. International Journal of Innovation, Management and Technology, 3(4): 417-421.
- SKS Hastane (2020). Sağlıkta Kalite Standartları Hastane Sağlıkta Kalite Standartları Hastane Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Daire Başkanlığı SKS-Hastane (Versiyon-6) 1. Baskı: Ankara.
- Türk, M. (2015). Bir Üniversite Hastanesi Mikrobiyoloji Laboratuvarlarında Risk Değerlendirmesi. Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 12(43):27-33.
- Üçer, Y. (2002). Faaliyet Risk Yönetiminin Ana Noktaları ve Kullanılan Araçlar. Kurum, Uçuş Okulu Yayını, Ankara.
- World Health Organization (WHO) (2019). Erişim Adresi: <https://www.who.int> Erişim Tarihi: 02.01.2023