

**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM KURUMLARINDA KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ:  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Muhsin USLU**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Zülfiye HANALIOĞLU**

**Karabük  
TEMMUZ/2019**

**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM KURUMLARINDA KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ:  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Muhsin USLU**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Zülfiye HANALIOĞLU**

**Karabük  
TEMMUZ/2019**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
KISALTMALAR .....	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM .....	12
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	13
GİRİŞ .....	14
1. BİRİNCİ BÖLÜM .....	16
1.1 Risk Kavramı.....	16
1.1.1. Risk .....	16
1.1.2. Riskin Tarihsel Gelişimi.....	18
1.1.3. Risk ile İlgili Temel Kavramlar.....	20
1.1.3.1. Risk ve Belirsizlik.....	20
1.1.3.2. Risk ve Fırsat.....	21
1.1.3.3. Risk, Tehdit ve Tehlike.....	23
1.1.3.4. Risk ve Zaman.....	25
1.1.3.5. Risk ve Olasılık.....	26
1.1.3.6. Risk ve Karmaşıklık .....	27
1.1.3.7. Risk Algısı.....	28
1.1.3.8. Risk Zekâsı .....	30
1.1.3.9. Risk Toleransı .....	30




1.1.3.10. Risk İştahı.....	31
1.1.4. Risk Yönetimi.....	32
1.1.5. Risk Türleri.....	34
1.1.5.1. Finansal Riskler .....	34
1.1.5.3. Çevresel Riskler .....	35
1.1.5.4. Stratejik Riskler .....	36
1.1.5.5. İnsan Kaynakları Riskleri.....	37
1.1.5.6. İtibar Riskleri.....	37
1.1.5.7. Veri Riskleri (Bilgi Teknolojileri Riskleri) .....	38
1.1.5.8. Zaman Riski .....	39
1.1.5.9. Enerji Riski.....	40
1.1.5.10. Moral Riski.....	40
1.1.5.11. Görevin Kötüye Kullanılması Riski .....	40
1.1.5.12. Yasal Riskler .....	41
1.1.5.13. Sağlık ve Güvenlik Riski .....	41
2. İKİNCİ BÖLÜM.....	42
2.1. Kurumsal Risk Yönetimi .....	42
2.1.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	42
2.1.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi .....	45
2.1.3. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları ve Faydaları .....	46
2.1.3.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları .....	47
2.1.3.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Kuruma Sağlayacağı Faydalar: .....	48
2.1.4. Kurumsal Risk Yönetimi Düzenlemeleri.....	49
2.1.4.1. Dünyada Kurumsal Risk Düzenlemeleri .....	50
2.1.4.2. Türkiye’de Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi Çalışmaları ve Hukuki Düzenlemeleri.....	57
2.1.5. Kurumsal Risk Yönetiminde İç Kontrol ve İç denetim Kavramları ....	62
2.1.5.1. İç Kontrol.....	62
2.1.5.2. İç Denetim.....	63
2.1.6. Risk Yönetimi Programının Hazırlanması .....	64
2.1.6.1. Risklerin Belirlenmesi .....	64
2.1.6.2 Risklerin Çözümlemesi.....	67
2.1.6.3. Risklerin Ölçülmesi.....	67

2.1.6.4. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi.....	68
2.1.6.5. Risk Yönetimi Yöntemlerinin Seçilmesi .....	69
2.1.6.6. Risk Yönetimi Programının Uygulanması .....	71
2.1.6.7. Risk Yönetimi Programının Denetlenmesi .....	71
2.2. Eğitim Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi .....	72
2.2.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Yüksek Öğretimde Önemi .....	72
2.2.2. Eğitim Kurumlarında Görülebilecek Riskler .....	73
2.2.3. Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi Uygulamaları .....	74
2.2.4. Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimine İlişkin Araştırmalar .....	74
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	75
3.1. Karabük Üniversitesi'nde Kurumsal Risk Yönetim Süreci.....	75
3.1.1. Araştırmanın Yöntemi .....	75
3.1.1.1. Araştırmanın Amacı .....	75
3.1.1.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	76
3.1.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	78
3.1.1.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları.....	78
3.1.1.5. Analiz Yöntemi.....	79
3.1.2. Araştırmanın Bulguları.....	79
3.1.2.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	79
3.1.2.2. Ölçeğin Geçerlilik Analizi .....	81
3.1.2.3. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi .....	85
3.1.2.4. Tanımlayıcı Değerler .....	86
3.1.2.5. Hipotez Testleri.....	89
SONUÇ .....	96
ÖNERİLER .....	105
KAYNAKÇA .....	112
TABLolar LİSTESİ .....	120
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	121
EKLER .....	122
ÖZGEÇMİŞ .....	125

## TEZ ONAY SAYFASI

### Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Muhsin USLU' ya ait "Eğitim Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Karabük Üniversitesi Örneği" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı : Prof. Dr. Fikri GÖKPINAR	 .....
Üye (Danışman) : Doç. Dr. Zülfiye HANALIOĞLU	 .....
Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	 .....

Tez Sınavı Tarihi: 09/07/2019

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı: Muhsin USLU**

**İmza**

: 

## ÖNSÖZ

Kurumsal risk yönetimi ülkemizde henüz yeni yeni kamu kurumlarında uygulanmaya başlayan ve uygulaması geliştirilen bir süreçtir. Bu kapsamda eğitim kurumları da son derece önem arz etmekle birlikte bu kurumlarda risklerin belirlenmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesine yönelik yapılan uygulamalar ve bu uygulamaların kurumsal olarak algılanması ve bu anlamda eğitim kurumlarında kurumsal risk yönetimi sürecinin geliştirilmesine ilişkin öneriler bu tez çalışmasında sunulmuştur.

Bu tez çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen, bu çalışmanın ortaya çıkmasında bilimsel katkıları, gösterdiği ilgi ve anlayıştan dolayı, kıymetli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Zülfiye HANALIOĞLU'na, çalışmada kullanılan istatistiklerin hesaplanmasında yardımcı olan kıymetli hocam sayın Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a, bu çalışmada taslak olarak oluşturulan öneri sisteminin web ortamına aktarılması konusunda yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Arş. Gör. Dr. Rafet DURGUT'a, motivasyon ve manevi destekleri için aileme, dostlarıma ve beraber çalıştığım Karabük Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı personeli iş arkadaşlarıma teşekkür ederim.



## ÖZ

Risk kavramının günlük hayatımızda daha çok karşımıza çıkmasının nedeni, dünyada her geçen gün daha yoğun fırsatların karşımıza çıkıyor olması ve buna bağlı olarak da daha fazla tehdit unsurlarıyla karşı karşıya kalınmasıdır. Kurumsal risk yönetimi, kurumların risklerine, bu risklerin yönetilmesine odaklanarak risklerin fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması için kurumlarda uygulanan istikrarlı, tutarlı ve devamlı bir süreçtir. Bu çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesi çalışanları ve yöneticilerinin kurumsal risk yönetimi algısını belirleyebilmektir. Bu kapsamda kurumda çalışan ve yöneticilerin, kurumsal risk yönetimi algısının alt boyutları olan risk kavramı ve yönetim desteği boyutu, risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu ve risklerin değerlendirilmesi ve raporlandırılması boyutu için algılarının demografik unsurlara (yaş, cinsiyete, medeni durum, eğitim durumu, kurum içindeki pozisyonu ve kurumdaki çalışma süresi) göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, risk ve kurumsal risk yönetimi ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, Karabük Üniversitesi'nde uygulanan kurumsal risk yönetimi süreci ve bu sürecin çalışan ve yöneticiler üzerinde oluşturduğu algı kurumda çalışan ve yöneticilere yönelik yapılan anket çalışmasının katılımcılara ait demografik özellikler bakımından farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Burada ölçeğin, ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde kurumda çalışan ve yöneticilerin, kurumsal risk yönetimi algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca kurumda çalışan ve yöneticilerin, kurumsal risk yönetimi ve alt boyutları için yaş, cinsiyet ve medeni duruma göre algılarının değişmediği; eğitim durumu, kurumdaki mevcut pozisyonu ve kurumda çalışma süresine göre ise algılarının değiştiği tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuç ve öneri bölümünde ise kurumsal risk yönetimi sürecinin Karabük Üniversitesi'nde uygulama süreci ayrıca kurumda çalışan ve yöneticilerinin kurumsal risk yönetimi algılarına yönelik bulgular değerlendirilmiştir. Son olarak, çalışma kapsamında kurumsal risk yönetimi sürecinin kurumda uygulanmasında tespit edilen eksikliklere yönelik öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Risk; Kurumsal risk yönetimi; Risk algısı;

## ABSTRACT

The reason that the concept of risk is more frequently encountered in our daily lives is that there are more and more intense opportunities in the world and therefore more and more threats are faced. Enterprise risk management is a stable, consistent and continuous process implemented in organizations for identifying, evaluating and reporting the risks and opportunities of the risks by focusing on the risks of the corporations and their management. The aim of this study is to determine the perceptions of employees and managers of Karabuk University on enterprise risk management. In this context, the concept of risk and management support, which are the sub-dimensions of enterprise risk management perception, the dimension of precautionary performance performance and the evaluation and reporting of risks, are related to demographic factors (age, gender, marital status, educational status, whether it differs according to its position in the institution and working time in the institution).

In the first part of the study, conceptual informations related to risk and enterprise risk management is given. In the second part, the institutional risk management process applied at Karabuk University and the perception of this process on employees and managers are examined whether the survey conducted for the employees and managers in the institution makes a difference in terms of demographic characteristics of the participants. When the average and standard deviation values of the scale are examined, it is seen that the perceptions of the employees and managers in the enterprise are medium level. In addition, it is observed that the perceptions of employees and managers in terms of age, gender and marital status have not changed for corporate risk management and sub-dimensions; perceptions changed according to educational background, current position in the institution and working time in the institution. In the conclusion and suggestion section of the study, the application process of the corporate risk management process at Karabük University and the findings regarding the perceptions of employees and managers about the corporate risk management were evaluated. Finally, within the scope of the study, suggestions have been developed for the deficiencies identified in the implementation of corporate risk management process in the institution.

Keywords: Risk; Enterprise risk management; Risk perception

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tez Adı</b>	<b>Eğitim Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Karabük Üniversitesi Örneği</b>
<b>Tez Yazarı</b>	<b>Muhsin USLU</b>
<b>Tez Danışmanı</b>	<b>Doç.Dr. Zülfiye HANALIOĞLU</b>
<b>Tezin Derecesi</b>	<b>Yüksek Lisans</b>
<b>Tezin Tarihi</b>	<b>09.07.2019</b>
<b>Tezin Alanı</b>	<b>İşletme</b>
<b>Tezin Yeri</b>	<b>KBÜ SBE / KARABÜK</b>
<b>Tez Sayfa Sayısı</b>	<b>125</b>
<b>Anahtar Kelimeler</b>	<b>Risk; Kurumsal risk yönetimi; Risk algısı</b>

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	<b>Enterprise Risk Management in Educational Institutions: Karabük University Example</b>
<b>Author of the Thesis</b>	<b>Muhsin USLU</b>
<b>Advisor of the Thesis</b>	<b>Assoc.Prof. Zülfiye HANALIOĞLU</b>
<b>Status of the Thesis</b>	<b>Master</b>
<b>Date of the Thesis</b>	<b>09 July 2019</b>
<b>Field of the Thesis</b>	<b>Business</b>
<b>Place of the Thesis</b>	<b>KBÜ SBE / KARABÜK</b>
<b>Total Page Number</b>	<b>125</b>
<b>Keywords</b>	<b>Risk; Enterprise Risk Management; Risk perception</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AS/NZS 4360</b>	: Australia Standart/New Zealand Standart
<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
<b>BS 31100</b>	: British Standart 31100
<b>BUMKO</b>	: T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
<b>COSO</b>	: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>IIA</b>	: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
<b>ISO</b>	: International Standardization For Organizations
<b>KMO</b>	: Kaiser Meyer Olkin
<b>KMYKK</b>	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
<b>KRY</b>	: Kurumsal Risk Yönetimi
<b>GZFT</b>	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>SOX</b>	: Sarbanes Oxley
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>TTK</b>	: Türk Ticaret Kanunu

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusu, kurumsal risk yönetimi kavramı ve Karabük Üniversitesi'nde uygulanan kurumsal risk yönetimi sürecidir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesi'nde kurumsal risk yönetimi sürecini incelemek, uygulanan süreç kapsamında kurumda çalışan akademik-idari personel ve yöneticilerde kurumsal risk yönetimi algısını ve bu algının demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmektir. Araştırmanın amaç ve önemine çalışmanın üçüncü bölümünde daha kapsamlı olarak değinilmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada anket yöntemi ve kurumda yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler kullanılmıştır. Ayrıca çalışmanın üçüncü bölümünde, bu tez çalışmasında kullanılan araştırma yöntemine kısaca değinilmiştir.

## **ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM**

Çalışmanın amacına uygun olarak test edilmek istenen altısı ana hipotez ve on iki alt hipotezden olmak üzere toplamda on sekiz hipotezden oluşmaktadır. Bu Hipotezler detaylı olarak çalışmanın üçüncü bölümünde ele alınmıştır.

Ayrıca Karabük Üniversitesi'nde kurumsal risk yönetimi sürecinin nasıl işlediği ve bu sürecin nasıl daha uygulanabilir şekilde geliştirileceği sorularına cevap aranmıştır.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evreni Karabük Üniversitesi akademik-idari personel ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Yine çalışmanın evren ve örnekleme ilişkin daha detaylı açıklamalar çalışmanın üçüncü bölümünde sunulmuştur.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Çalışma Karabük Üniversitesi bünyesinde görev yapan akademik ve idari personeli kapsamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın ana kısıtı; analizler sonucu elde edilen verilerin geçerliliği yalnızca ifade edilen kurumu baz almaktadır. Farklı kurum ve kuruluşlarda oluşturulacak benzer çalışmaların sonuçlarının da farklı bulgulara ulaşabileceği mümkündür.

## GİRİŞ

Her organizasyonun belirli bazı amaç ve hedefleri vardır. Bu amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda karşılaşacağı çeşitli riskler bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin genel amacı, gelecekteki karşısına çıkabilecek olayları tanımlayarak ve değerlendirerek kuruluşun amaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunacak şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Özel sektör kuruluşlarının amacı kar maksimizasyonu olsa da kamu kuruluşlarının amacı genellikle bir hizmetin yerine getirilmesi veya kamu yararına bir sonucun elde edilmesidir. Amaçları ne olursa olsun, tüm organizasyonlar faaliyet gösterdikleri sektörün türüne ve büyüklüğüne bağlı olarak çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır.

20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan muhasebe skandalları nedeniyle Treadway Komisyonu (Hileli Finansal Raporlamalar Komisyonu) vasıtasıyla 1980'li yıllarda bugün hala alanında büyük etkiye sahip COSO (Committee of Sponsoring Organizations) kurulmuştur. COSO tarafından kurumsal risk yönetimine dair çerçevenin 2004 yılında yayımlanması ile birlikte bu kavram tüm kurumlarca benimsenen ve uygulanmaya başlanan önemli bir faktör haline gelmiştir.

Kurumsal risk yönetimi her hangi bir kurumda oluşabilecek olumsuz olayların tanımlanması, bu olayların kurumların başa çıkabileceği oranda risklere indirgenmesi için önlemler alınarak hedeflerine minimum risk ile ulaşması, finansal raporlamalarda güvenliğin sağlanması, kuruma ilişkin faaliyetlerin etkin kılınması amaçlarına yönelik oluşturulan; kurum yöneticileri ve çalışanlarınca etkilenebilen ve iç kontrolün dikkate alındığı kurumu baştan aşağı kapsayan sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (COSO, 2004, s. 4).

Risk faktörü kurumlarca hafife alınmayacak derecede önemli bir etmendir. Kurumlar her türden olayı ve durumu kontrol altında tutabilmek amacı ile kurumsal risk yönetimine ihtiyaç duyarlar ve risk kurumsal veya bireysel fark etmeksizin her varlık için söz konusudur. Kurumsal olarak riskin önemi bireysel riskten daha ön plana çıkmaktadır. Kurumun varlığını devam ettirebilmesi amaçlara ulaşabilmesine bağlıdır ve bir kurum risk yönetimi yaptığı ölçüde amaçlarına ulaşabilmektedir. Bu bağlamda baktığımızda kurumsal risk yönetimini iyi yürüten kurumların varlığını sürdürebilmeleri kuvvetle muhtemeldir.



Özel veya kamusal bir kurumdan hizmet alan vatandaşlar, ilişki içerisinde bulunduğu kurumlara yönelik kıyas içine girdikleri ve beklentilerin artmış olması göz önüne alındığında özel kurumların başarı grafiği kamu kurum ve kuruluşlarını da etkilemiş ve kamuyu yeni yönetim anlayışları benimsemeye itmiştir. Bu yeni yönetim anlayışı topluma değer veren, toplumla iç içe, daha şeffaf ve hesap verebilirlik açısından daha açık bir hale getirmiştir. Özellikle ülkemizin AB uyum yasaları kapsamında atmış olduğu adımlar bu sürecin daha da benimsenmesinde etkili olmuştur. Üyeliğin gerçekleşebilmesi için uyum sürecinde kamu mali standartları uyumu çerçevesinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmış ve kamu kurumlarının tıpkı özel sektördeki gibi iç denetim, risk yönetimi ve iç kontrol kavramları kamuya kazandırılmıştır.

Risk yönetiminde geleneksel yöntemler yerine kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve uygulanması kurumlarda hem mali işlerde hem de diğer işlerde kolaylık sağlamaktadır. Kurumsal risk yönetiminde, risklerin etki ve önem düzeyi tüm birimler tarafından belirlenerek kurum genelinde tüm çalışanların süreci sahiplenmesi amaçlanmıştır. Kurumlarda kurumsal risk yönetiminin uygulanması, sadece acil eylem planları yerine uzun vadeli planlarla hareket edilmesini sağlayarak, kurumların sadece mevcut buldukları durumu kurtarmaktan ziyade gelecek odaklı bir yönetim sistemi benimsemesini sağlayacaktır (Karalar, 2015, s. 2). Bütün bunlar göz önüne alınarak bu alandan yapılan çalışmalara ek katkı sağlamak amacıyla da bu çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın uygulaması; kurumun risk yönetim yönergesi incelemesi, kurumsal risk yönetimi süreci kapsamında geçmişten bugüne kadar yapılan çalışmalar, kurumun kurumsal risk yönetimi algısını ortaya koyabilmek için kurum içinde anket çalışması ve kurumda önemli bazı birimlerde yapılan bire bir görüşmeler neticesinde elde edilen bilgiler şeklinde tasarlanmıştır.

Çalışmanın sınırları “Eğitim Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Karabük Üniversitesi Örneği” şeklinde hazırlanmış olup giriş, sonuç ve öneri bölümleri hariç üç bölümden oluşmaktadır.

# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

## 1.1 Risk Kavramı

### 1.1.1. Risk

Amaçlara ulaşma yolunda atılan her adım, verilen her karar birtakım olumlu sonuç ya da olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Tüm sistemlerin, devletlerin, işletmelerin, kurum ve kuruluşların amaçlarına ulaşma çabaları veya uğraşları çeşitli belirsizlikler ve tehditler içermektedir. Herhangi bir kaynağın sebep olduğu bu tür belirsizlik ve tehditlerle başa çıkabilmek için kendilerini hazırlamaları gerekir. İdeal bir dünyada, yöneticiler kötü senaryolara karşı belirsizlik ve tehditleri ortadan kaldırmak için bu belirsizlik ve tehditlerin kaynağını tanımlayarak her biri için acil durum planları geliştirmek isterler. Risk kavramı tam da bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Belirsizliklere ve tehditlere karşı hazırlıklı olma fikri ilk adımdır.

Risk, hayatımızda her an karşımıza çıkabilecek bir kavram olup öyle bir kavram ki, sadece ülkeler, kurumlar veya şirketler için değil, sıradan insanların günlük yaşamlarında da çok fazla risk durumuyla karşı karşıya gelebildikleri rahatlıkla görülebilmektedir. Kısaca risk, insanların faaliyetlerini gerçekleştirdiği her alanda her an karşı karşıya gelebilecekleri kaçınılmaz bir durumdur (Ekici, 2012, s. 6).

Risklerin en belirgin özellikleri, tam ve kesin olarak bilinmemeleri, zamanla değişkenlik göstermeleri, olumlu veya olumsuz sonuç doğurabilir olmaları ve yönetilebilir nitelikte olmalarıdır (Çekerol, 2013, s. 32). Kişilerin, kurumların, sistemlerin ve devletlerin var oluş nedenlerini, amaçlarını ve stratejilerini başarılı bir şekilde yönetmelerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek herhangi bir olgu risk olarak tanımlanabilir (Korkut, 2018, s. 10). Kısaca risk, “gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek tehditler (olumsuzluklar) veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlamada, risk kavramıyla ilgili iki temel unsur öne çıkmaktadır: Bunlardan birincisi riskin gelecekte meydana gelme ihtimali ve belirsizliği; diğer unsur ise fırsat veya tehdit içermesidir (Gacar, 2016, s. 3).

Risk, günümüz dünyasında insanoğlunun yaşantısının hemen her anında ve her alanda karşı karşıya kaldığı bir kavramdır. Bu kadar yoğun bir biçimde insanların

hayatında yer edinen risk kavramı tam olarak neyi ifade eder? Risk, nasıl tanımlandırılması gerekir? Bu sorulara cevap verebilmek için risk hakkında birbirinden farklı ama benzer birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımların tek ve aynı olmaması riskin her alanda ve değişik türlerde insanların yaşamında olmasından kaynaklanmaktadır. Risk için yapılan geleneksel tanımlamalarda riskin, sorun, tehdit, zarar etme durumu, tehlike veya kayıp şeklinde hep olumsuz taraflarının ön planda tutulmuştur. Günümüz dünyasında küreselleşme etkisinde yapılan çağdaş tanımlar ise riskin olumsuz yönlerinin yanında fırsat yaratma, yarar sağlama ve kar kazandırma gibi olumlu yönlerinin de olduğunu göz önüne sermiştir (Ekici, 2012, s. 7).

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) risk kavramı için, amaca ulaşmak için çıkılan yolda veya uğraşlarda bu amaca ulaşmayı etkileyen herhangi bir durumun meydana gelme ihtimali olarak tanımlanmış ve riskin, etki ve olasılık cinsinden hesaplandığı belirtilmiştir bu tanımlanmıştır. Amerikan araştırmacı Peter Bernstein risk için yaptığı tanımda, “Bir kader olmaktan çok bir seçimdir. Risk, seçim yapmak için ne kadar özgür olduğumuza bağlı olarak cesaret ettiğimiz eylemlerin sonuçlarıdır” şeklinde ifade etmiştir (Ekici, 2012, s. 11).

Bir başka araştırmacı Eugen A. Rosa riski tanımlarken; “belli özellikleri olan bir olaydır veya bir olayın sonucudur” demiştir. Buna örnek olarak sigara içmeyi veren Rosa, insanların sigara içmekle sağlıklarını aslında bir nevi risk altına aldıkları ve akciğer kanseri olma olasılığını artırdıklarını dolayısıyla ölüme varacak kadar bir sürü tehdit altında yaşamlarını sürdürmek durumunda kalmaktalar. Fakat, sigara içen herkesin akciğer kanseriyle karşılaşması durumu olmadığı için ya da sigara içen insanların ölümlerinin tek sebebi sigara olmadığı için burada bir belirsizlik durumu da söz konusudur. Bütün bu nedenlerle Rosa, risk için şu tanımlamayı yapar: “Risk, insan için değer ifade eden herhangi bir şeyin (insanların kendileri de dâhil olmak üzere) tehlikede olduğu, sonucu belirsiz olay veya durumdur” (Kalkan & Deniz, 2013, s. 44).

Dünya Sağlık Örgütü ise risk için, meydana gelebilecek bir olayda sonucun olumsuz olma olasılığına sebep olan faktör şeklinde ifade etmiş ve risk kavramının ne anlamlara gelebileceği konusunda bir çıkarımda bulunmuştur.

Dünya Sağlık Örgütüne göre risk aşağıdaki maddelere göre açıklanmaktadır:

- Olasılık,

- İstenmeyen sonucu ortaya çıkaran faktör,
- Potansiyel güçlük veya tehdit.

Bu tanımlarda dikkati çeken ortak nokta riskin sürekli bir tehdit olma özelliği taşımasıdır (Korkut, 2018, s. 10).

Günümüzde kamu kurumları açısından bakıldığında ise risk büyük bir öneme sahiptir. Bir şeyin yönetilmesi zaten başlı başına risk anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları ve bütçe risk taşır. Kamu İç Denetimi Risk Değerlendirme Rehberi'ne göre risk; “idarelerin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylardır” şeklinde tanımlanmıştır (Uysal, 2017, s. 4).

Tanımlarda görüldüğü üzere risk kavramı; belirsizlik, olasılık, karar, fırsat ve tehdit gibi kavramlarla yakından ilgilidir. Bu açıdan riski ilişkili olduğu kavramlarla birlikte incelemek gerekir (Tunç, Bakkal, & Kasımoğlu, 2016, s. 15).

### **1.1.2. Riskin Tarihsel Gelişimi**

İnsanlar yıllar boyunca karşı karşıya kaldıkları risklerle başa çıkabilmek için çeşitli yöntemlere başvurdular. İlk çağlarda insanlar geceleri vahşi doğadaki canlılardan korunabilmek için ateş yakarlardı, kötü hava koşullarından ve dış çevre etkilerinden korunmak için de mağaraları tercih ederlerdi. Bu örneklerle bakılırsa, ilk çağlarda riskler daha çok doğaya ve dış çevre etkilerine bağlı iken günümüzde risk türleri çok fazla etkene bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Risk türlerinin artması, çeşitlenmesi ve karmaşıklaşması insanları risklerle başa çıkabilmek için belli ilkeler çerçevesinde riskleri değerlendirmeye ve yönetmeye itmiştir (Düğenci & Konuşkan, s. 2).

Geçen zaman içerisinde daha çok çeşitlenen ve artan riskler, ekonomik ve ticari faaliyetlerin var olduğu hatta daha ilkel yaşamların olduğu zamanlardan bu yana mevcuttur. En eski çağlarda vahşi doğaya karşı mücadeleler, tarım toplumlarında hava koşullarına karşı verilen mücadeleler risklerin en belirgin faktörleri iken, sanayi toplumuna geçildiğinde insani ihtiyaç ürünlerinin fiyatlarındaki ani ve hızlı dalgalanmalar yeni bir risk etkeni olarak ortaya çıkmaya başlamıştır (Tüzün, 2002, s. 48). Risk kavramının zaman içerisinde bu denli değişiklik göstermesi ve insan

hayatından hiç çıkmaması, insanları eski zamanlardan beri bu ve benzeri kavramlar üzerinde yorum yapmaya ve çözüm üretme yoluna gitmişlerdir.

Risk kavramı köken olarak antik Yunancadaki “rhiza” kelimesi ile kullanılmaya başlandığı yaygın olarak kabul görmektedir. Fakat “rhiza” kelimesinin o dönemde taşıdığı anlam bakımından günümüzde bilinen risk kelimesinden oldukça farklı olan bir “kök” idi. Daha sonra Latinceye geçen ve biraz daha değişim geçiren bu kelime Latince “sarp kayalık” anlamında kullanılmaya başlanmıştır. “Rhiza” kelimesi Latince “resicum, risicum, riscus” kelimelerinin, İtalyancadaki “risico, risco, rischo” kelimelerinin, İspanyolcada “riesgo” ve Fransızcada ise “risque” kelimelerinin kökeni olarak kabul görmektedir. Bazı kaynaklarda ise risk kelimesinin eski İtalyancada kullanılan ve “cüret etmek” anlamına gelen “risicare” fiilinden geldiği öne sürülmektedir. Yine başka kaynaklarda da risk kelimesinin Arapça “rızik” veya Latince kullanılan “riziko (risicum)” kelimelerinden türediği yönünde görüşler yer almaktadır. Arapça kökenden geldiği düşünülen kaynaklara göre “rızik”, insanlara Allah tarafından herkese farklı miktarlarda verilen ve insanların yaşamını sürdürebilmesi için yarar sağlayan, yenilen ve içilen maddi ve manevi olarak her şey “rızik” olarak nitelendirilmektedir. Aynı kaynaklarda “riziko” kelimesi ise denizcilerin karşılaştığı kayalıklar şeklinde bir engel olarak nitelendirilmiştir. Bu kaynaklara göre “rızik” kelimesi olumlu ve istenen bir durum, yani günümüzde riskin fırsat yönünü gösteren bir kavram iken “riziko” kelimesi olumsuz ve istenmeyen durum yani günümüzde riskin tehdit ve tehlike yönleri ile değerlendirilmiştir (Kara & Sakarya, 2012, s. 72).

Risk kelimesini İngilizler İspanyolcadan, Almanların da İtalyancadan aldıkları düşünülmektedir. Bu kelimenin diğer pek çok dile ilk olarak Fransızcadan geçtiği fakat sanayi devriminden sonraki süreçlerde İngilizcenin Fransızcadan daha yaygın kullanılan bir dil haline gelmesi ile birlikte “risk” kelimesinin diğer dillere İngilizceden geçtiği düşünülmektedir. Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde “risk” kelimesinin Fransızca “risque” kökünden, “riziko” kelimesinin de İtalyanca “rizico” kökünden Türkçeye geçtiği şeklinde değinilmiştir. Söz konusu sözlükte “risk” ve “riziko” kelimeleri “zarara uğrama tehlikesi” olarak tanımlanmıştır. Yani Türkçede kullanılan “risk” ve “riziko” kelimelerinin aynı manaya geldiklerinin, dolayısıyla iki kelimenin de eş anlamlı oldukları kabul görmüştür. Daha eski tarihli Türkçe

kaynaklarda ise “riziko” kelimesi daha çok kullanılırken günümüz Türkçesinde daha çok tercih edilen kelime ise “risk” kelimesidir. Günümüz dünyasında hemen hemen her gün karşılaşılan terör saldırıları, sık sık ortaya çıkan kurumsal skandallar, meydana gelen doğal afetler ve genel finansal piyasalardaki sorunlar gibi çeşitli olaylar karşısında “risk” kelimesinin ilerleyen zamanlarda ne tür evrimler geçireceği henüz cevabı bilinmeyen bir muammadır (Kara & Sakarya, 2012, s. 73).

### **1.1.3. Risk ile İlgili Temel Kavramlar**

Bu bölümde risk kavramı ile ilgili önem arz eden birkaç kavram hakkında bilgi verilmiştir ve aynı zamanda bu kavramların riskle ilişkisi incelenmiştir.

#### **1.1.3.1. Risk ve Belirsizlik**

Risk ve belirsizlik kelimeleri günlük yaşamda birbirlerinin yerine çokça kullanılan iki kavramdır fakat bu iki kelime aslında teknik açıdan birbirlerinin tam olarak yerini alabilecek kavramlar değildir. Bazı araştırmacılar risk ve belirsizlik kavramları arasında şu şekilde farklılıklar bulunduğunu belirtirler: Herhangi bir durum neticesinde uzmanlar, yöneticiler meydana gelen durum ile ilgili olasılık dağılımları ortaya koyabiliyorlarsa risk, bu durum neticesinde bir anlaşmaya varamıyorlarsa belirsizlikten bahsedilebilir. Belirsizlik, riski kapsayan bir durumdur ve belirsizliğin iki farklı boyutu vardır: Bunlar; “bilgisizlik” ve “sürpriz ya da şok”. Risk için herhangi bir tehlikenin gerçekleşmesi ile alakalı olasılık hesaplanarak öngörülebilir ve belirli bir maliyet ile risk altında bulunan şeylerin olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmasına engel olunabilir. Belirsizlik ise bu yönüyle riskle ayrılmaktadır. Belirsizlik, sadece “sürpriz ya da şok” meydana geldiğinde bir anlam ifade etmektedir. Dolayısıyla, belirsizliğin öngörülemezlik ve tedbir alınamamazlık yönü bulunmaktadır. Ayrıca risk ile belirsizlik arasında bilgi bakımından da farklılıklar bulunmaktadır. Riskte bilgi varken, belirsizlikte bilgisizlik hâkimdir. Riskte bilgiyi sağlayan, geçmişte söz konusu riske ilişkin elde edilen verilerden oluşturulan istatistiksel veriler ve olasılık değerleridir. Belirsizlikte ise bilgisizliğe sebep olan şey ölçülemezliktir (Ekici, 2012, s. 38-39).

Öznel bir kavram olan belirsizlik, kişiden kişiye göre değişebilmekte dolayısıyla belirsizliğin ölçülemeyen bir kavram olduğu söylenebilir. Gelecekte olumlu veya olumsuz bir durumun meydana gelip gelmeyeceği ile ilgili bilgisizlikten

kaynaklanan şüphe durumudur. Bu bakımdan potansiyel durumların gerçekleşme olasılıklarının net bir biçimde belirlenememesi belirsizlik durumunu oluşturmaktadır (Usman, 2018, s. 33).

Belirsizlik tek başına nötrdür. Olumlu ve olumsuz kavramların her ikisini de içinde barındırır. Belirsizliğin olumsuz yönü riski, olumlu yönü de fırsatları barındırır. Değişim şartlarının karmaşıklaştırdığı ve daha da çok artırdığı belirsizlikte riskler olduğu kadar fırsatlar da var. Değişim belirsizliği ön plana çıkarır, belirsizlik ise risk veya fırsat meydana getirir. Bu yüzden değişimden kaynaklı belirsizlik iyi yönetilirse fırsatlar, kötü yönetilirse tehditler ortaya çıkar. Belirsizlik, stratejik seçimler veya kararlar yoluyla da yaratılabilir ve bu seçimlerin özünde de olabilir. Karar verme sürecinde belirsizliğin çok olması daha çok risk alma durumunu meydana getirir. Fakat alınan fazla riskler daha çok fırsatlar da oluşturabilir. Bu açıdan risk yönetilmek istendiğinde her zaman belirsizliklerle mücadele etme durumu olur. Risk meydana gelebilir veya hiç gerçekleşmeyebilir. Bu durum risk oluşana kadar bilinemez ve risk ortadan kalkana ya da kaldırılana kadar da belirsizlik durumu devam eder. Ancak belirsizlik genelde bazı durumlarda sınırlandırılabilir. Belirsizlikleri sınırlandırmak için yönetimsel çabaların odak noktaları belirlenmeli ve kaynakların tahsisi ilgili çabaların odaklandığı noktaya aktararak başarıya ulaşma imkânı yaratılabilir. Ayrıca öngörü ve tahminler yürütülerek belirsizlik durumları azaltılarak risk yönetimi daha etkin hale dönüştürülebilir (Ekici, 2012, s. 39).

Webster's sözlüğünde belirsizliğin riskle yakından ilgili olduğu vurgulanmış ve bu yüzden belirsizlik kavramının tanımlanması risk ile neredeyse eşit şekilde zor olduğu belirtilmiş ve belirsizlik şu şekilde ifade edilmiştir:

- Net ve tam olarak tanımlanamayan
- Tahmin edilebilirliği olmayan
- Belirli olmayan
- Güvenilemeyen, muğlak, şüphe duyulan, ayırt edilemeyen (Yılmaz, 2007, s. 34).

### **1.1.3.2. Risk ve Fırsat**

Risk ve fırsat kavramları beraber düşünülmelidir. Yapılan işin neticesinde fırsat yok ise risk içeren bir faaliyeti sürdürmenin de hiçbir manası yoktur. Bir

faaliyette risk alındığında, daima ilerde getirebileceği fırsatlar irdelenip araştırılmalı. Riskleri ilk aşamalarında ya da henüz meydana gelmeden belirleyerek yönetmek onları fırsata dönüştürmenin en iyi yoludur. Fırsatı riskten hareketle tanımlayacak olursak, bir durumun talep edilen pozitif sonuçlarının gerçekleşme olasılığıdır. Yani kısaca fırsat olası bir sonuçtur ve fırsatta kesinlik yoktur. Risk terminolojisinde fırsat, risklerin pozitif yönleri ve fayda getirebileceği olası kazanç ya da kârlar olarak ifade edilmektedir (Usman, 2018, s. 36).

Fiillerin ve kararların olumlu, olumsuz ve bazen de hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir. Fırsatlar, olumlu sonuçları olan durumlardır. Amaçların ve stratejilerin gerçekleştirilmesine olumlu katkı sağlayacak fiiller ve kararlar fırsatları doğurur. Fırsatlar, pozitif çıktılar yaratmaya imkân sağlayan veya mevcut imkânların korunmasını sağlayan fiiller ve kararlar neticesinde meydana gelir. Yönetimler ve yöneticiler yeni fırsatlara ancak bu fırsatları değerlendirerek belirledikleri stratejiler ve hedefler doğrultusunda erişebilirler. Fırsatlar ayrıca tehditlerin hedefler üzerindeki olumsuz etkilerini de dengelemektedir. Gelecekteki fiillerin, kararların tehdit veya fırsat olup olmadığını önceden bilmek mümkün değildir. Çünkü tehdit olarak kabul edilen ve hedefler üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olabileceği düşünülen fiillerin ve kararların gerçekleştikten sonra hedeflere olumlu etki sağlayabilir. Yani sonuç olarak bir fırsat imkânı oluşturabilir. Ya da tehdittin olumsuz etkilerinin yanında olumlu etkileri de oluşabilir (Ekici, 2012, s. 26-27).

Gelecekteki fiil ve kararların bir tehdit mi yoksa bir fırsat mı sunacağı önceden öngörülerek ve bu durumların gerçekleşme ihtimali göz önüne alındığında verilen tepkiye de bağlı olarak değişebilir. Tehdit olarak belirlenen ve hedeflenen amaçlar üzerinde olumsuz etkileri olacağı öngörülen olay ve durumların gerçekleşmeden gerekli tedbirler almak ve bu olay ve durumların gerçekleştikten sonra da iyi bir biçimde yönetilmesi amaçlar üzerinde fırsat olabilir. Örneğin, Uluslararası alanda kargo taşımacılığını yapan ve riski yönetme kültürü gelişmiş bir şirketin karşı karşıya kaldığı bir duruma verdiği tepki ve bu tepki sonucunda sağladığı başarı hikayesi, tehditler ve bu tehditlere bağlı olarak meydana gelebilecek risklerin iyi yönetilmesi halinde şirketler ve kurumlar için nasıl bir fırsat olabileceğini göstermektedir. 2010'da hiç kimsenin beklemediği bir durum meydana gelmiş İzlanda'da bir yanardağ 200 yıl aradan sonra yeniden lavlar püskürtmeye başlamış ve bu yanardağdan püsküren lavlar



neticesinde oluşan kül bulutları, hemen hemen bütün Avrupa'yı etkisi altına almış ve bu durum hava yolu ulaşımını oldukça etkilemiştir. Dolayısıyla hava yolu aracılığıyla yapılan kargo taşımaları da durma noktasına gelmiş ve birçok kargo şirketi bu durumdan olumsuz etkilenmiştir. Söz konusu şirket daha önce belirledikleri alternatif ulaşım yolları stratejisini devreye koymuş, İstanbul üzerinden tırlar aracılığıyla ulaştırmaları gereken kargoları diğer şirketlere göre daha erken teslim etmiştir. Sonuç olarak meydana gelen olay her şirket için olumsuz sonuçlar meydana getirmiş ancak yukarıda bahsi geçen şirket bu olumsuzluğu daha önce planladığı stratejik plan ile daha az etkilenerek atlattığı ve rakip şirketlere oranla bu duruma daha uygun çözüm getirmesi açısından itibar olarak çok büyük bir fırsat elde etmiştir. Bu örnek, tehdit unsurlarını ve riskleri önceden hesaplayarak, etkin yönetilerek meydana gelebilecek durumların nasıl fırsata dönüştürülebileceğine en güzel örnek olarak verilebilir (Ekici, 2012, s. 28-29).

Risk belirlenirken veya değerlendirilirken hem kayıp ve tehdit hem de fırsat yönüyle dikkate alınması gerekmektedir. Fiillerin ve kararların risk belirlenirken tek yönlü olarak ele alınması, sadece pozitif yönleri(fırsat) veya sadece negatif yönlerinin dikkate alınması amaç ve hedefler üzerinde olumsuz neticeler doğurabilir. Dolayısıyla risk, gerçekleşen etkisi ya da neticesi kazanç olsa bile her zaman kayıp olasılığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktadan hareketle risk, gelecekte oluşabilecek zararları ve getirileri sarmalayan belirsizlik olarak nitelendirilebilir. Riski barındıran faaliyetlerin başarılı şekilde yönetilmesi potansiyel kazançlar sağlar. Potansiyel kazançlar artınca, daha yüksek düzeyli risklerin kabul edilme ihtimali de artar. Son olarak riskler gibi fırsatları da algılar belirleyebilmektedir (Ekici, 2012, s. 30).

### **1.1.3.3. Risk, Tehdit ve Tehlike**

Risk, tehdit ve tehlike kavramlarının risk yönetimi ile ilgili çeşitli kaynaklarda farklı farklı şekillerde tanımlandıkları görülmektedir. Birbirlerine yakın anlamlar barındıran bu üç kavram kimi kaynaklarda aynı anlamda da ve birbirlerinin yerlerine kullanıldıkları da olabilmektedir. Özellikle tehdit ve tehlike kavramları birbirlerinin yerine daha sık kullanılmaktadır. Tehdit ve tehlike kavramları da risk kavramına benzer şekilde bütün kaynakların üzerinde uzlaştığı tek bir tanıma sahip değildirler. Kimi kaynaklarda tehdit, bilinçli veya bilinçsiz olarak meydana gelen ve tehlike yaratabilecek etmenler ya da olaylar olarak ifade edilmektedir. Başarıyı

engelleyecek ya da zarara neden olabilecek her şey bir tehdit faktörüdür. Tehdit söz konusu olduğunda kargaşalar ve uygunsuz ortamlar ortaya çıkar. Tehlike, hedeflerin gerçekleştirilmesine negatif etkiye bulunabilecek olayların meydana gelme ihtimalidir. Tehlike, örgütlerin, kurumların veya sistemlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesini zorlaştıran hatta imkânsız hale getirebilen bir durum demektir. Tehlike, riski yaratan sebeptir. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ortaya çıkana dek risk, sadece olumsuzluklar içeren ve amaçların başarılmasını tehdit eden bir tehlike şeklinde görülmüştür.

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri (TS 18001) kapsamında tehlike, “mal, can ve çevre için potansiyel bir tehlike oluşturan malzeme, durum veya aktivitenin karakteristiğidir.” şeklinde tanımlanmıştır. Tehdit ve tehlike kavramları için yukarıda yapılan tanımlar ve değerlendirmeler irdelendiğinde genelde tehdit ve tehlike kavramları kurumsal risk yönetimi yaklaşımı çerçevesinde eşanlamlı olarak algılandıkları görülmektedir. Bu yapılan tanımlarda hem tehdit hem de tehlike kavramının örgütlerin, sistemlerin veya kurumların amaçları ve hedefleri üzerinde olumsuz etkileri olan fiil ve durumlar olarak algılandıkları ve tanımlandıkları görülmektedir. Dolayısıyla tehdit ve tehlike kavramları; gerçekleşmesi öngörülen ve gerçekleştiği zaman kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmayı olumsuz etkileyebilecek olan, kurum içi ve kurum dışı faktörlerden kaynaklanabilecek fiil ve durumlar olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda risk ise tehdit ve tehlikenin amaçlar ve hedefler üzerinde olumsuz neticesi veya etkisidir. Tehdit ve tehlike meydana gelmesi sonucu kurumlar can, mal, imaj kayıpları ve maddi zararlar gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu noktada risk yönetimine ilişkin kimi kaynaklarda değinilen ve günlük yaşamda tehdit ve tehlike kavramları yerine de genelde kullanılan “muhatara” kavramına değinmekte fayda var. Muhatara, Türk Dil Kurumu’nun güncel Türkçe sözlüğünde:”

- Korku verici durum, tehlike;
- Zarar, ziyan”

Olarak tanımlanmıştır. Başka kaynaklara göre ise; muhatara kavramı kayba neden olabilecek durumdur. Yangın, sel, fırtına, deprem, kalp krizleri ve kanser gibi olaylar kayıplara neden olabilecek durumlar olduklarından bu durumların her biri birer muhataradır. Sigorta poliçeleri genellikle muhatara olarak görülen ve kayıplara neden

olabilen durumlara karşı finansal güvence sağlamaktadırlar. Bir örnek içinde muhatara kavramını risk ve tehlike kavramları ile birlikte verecek olursak; bir evde yangın çıktığını düşünelim ve evin mutfak kısmında bulunan tüpün ateş alarak evin yanmasına sebep olduğunu varsayalım. Bu durumda yangın bir muhataradır. Yangın esnasında evdeki tüpün ateş alarak patlaması ve yangının daha büyük boyutlara ulaşarak evin tamamen yanmasına sebep olması tüpün tehlike arz ettiğini göstermektedir. Evin yanma ihtimali ise risktir (Ekici, 2012, s. 17-18).

Riskin gerçekleşmesi için amaçlara veya hedeflere yönelik bir tehdidin ya da tehlikenin söz konusu olması veya meydana gelmesi gerekir. Fakat her tehdit ya da tehlike sonrası her zaman için risk meydana gelmeyebilir. Dolayısıyla tehdit oluşmasına rağmen bu tehdit amaç ve hedefler üzerinde her daim olumsuz etki yaratmayabilir. Bu yüzden ki risk kavramı tanımlanırken, etki ve olasılık unsurları göz önüne alınarak tanımlanmaktadır. Riske sebep olan tehdit ve tehlikeler iç etmenlerden kaynaklanabileceği gibi dış unsurlardan da kaynaklanabilmektedir (Ekici, 2012, s. 18).

İnsanlar günlük yaşamlarında riskleri, tehditleri ve tehlikeleri kabullenerek hayatlarını sürdürmektedirler. Her gün birçok insanın hayatını kaybettiği trafik kazaları birçoğunun da geri kalan hayatlarını bu trafik kazalarının etkisiyle sakat olarak yaşamını sürdürmesine sebebiyet vermesine rağmen insanların bu durumu göz ardı ederek trafiğe çıkması bu duruma güzel bir örnektir. Yönetici veya yönetimlerin sahip olduğu yetenekler ise, bir durumun risk, tehdit veya tehlike oluşturup oluşturmadığını belirleyip buna göre önlem almasını sağlamak bakımından önemlidir. Bir durumun risk veya tehdit olması, bu durumla karşılaşan kişi, kurum veya işletmenin yetenekleri ölçüsünde bunu algılaması ile ilgilidir. Etkin ve başarılı bir risk yönetimi anlayışı olan bir kurum ya da işletmeye göre risk olarak değerlendirilen bir durum başka kurum veya işletmeler için tehdit veya tehlike olarak görülebilir (Küçükşahin, 2006, s. 18-19).

#### **1.1.3.4. Risk ve Zaman**

Risk, geleceği ilgilendiren bir kavramdır. Gelecekte gerçekleşebilecek fiil ve durumların amaçlar üzerindeki etkileri risk ve risk yönetimi kapsamına girer. Ancak geçmişte olan ya da şimdi gerçekleşen fiil ve durumlar sonucunda ortaya çıkan

risklerin, gelecekte yeniden meydana gelme olasılığından dolayı, geçmişte kazanılan tecrübe ve deneyimlerden faydalanılması gerekir. Risk, şu anda var olan bir durumla değil gelecekte meydana gelmesi muhtemel durumlarla ilgilidir. Günümüzde küreselleşme ortamında kurumlar, işletmeler ve örgütler için zaman son derece önemli bir unsurdur. Risk belirleme esnasında artık zaman kavramı da dikkate alınmaya değer bir kavram olarak görülmektedir. Zaman kavramı belirsizlikler ve karmaşıklıklar açısından da önem arz etmektedir. Belirsizlikler ve karmaşıklıklar zamanla artabilmekte ve bu durum da risklerin niteliğini değiştirmekte ve riskleri sayı ve çeşit olarak artırmaya neden olmaktadır (Yılmaz, 2007, s. 37).

Ayrıca risk yönetiminde harcanan zaman ve yönetim faaliyetlerinin etkinliği de önemlidir. Harcanan zaman ne kadar uzunsa riskin meydana gelme olasılığı ile etkisinin tahmin edilmesi de o kadar düşmektedir. Artan belirsizlikler risklerin etki ve olasılıklarının belirlenmesini veya tahmin edilmesini güçleştirir. Tahmin yapılan zaman aralıkları, neticelerin kesinlik derecesini etkiler. Yakın geleceği tahmin etmek daha kolaydır ve belirsizlik ihtimali daha küçüktür. Uzun zaman sonra meydana gelebilecek durumlar hakkında tahminde bulunarak senaryoların geliştirilmesi ve hayal gücünün kullanılması verilen kararlar üzerinde daha etkili olabilmektedir. Uzun vadede gerçekleşebilecek durumlar için alınan kararlardaki potansiyel risk ve fırsatlar, derin bir öngörü, bilgi, tecrübe ve ileri zekâ gerektirmektedir (Ekici, 2012, s. 34).

### **1.1.3.5. Risk ve Olasılık**

Bazı tanımlara göre risk, organizasyonda kayba neden olacak bir olayın, durumun gerçekleşme olasılığı olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla risk ve olasılık kavramları arasında da yakın bir ilişki vardır. Klasik olasılık teoremine göre, sayısal olasılık, “uygun sonuçlar”ın “tüm sonuçlar”a bölünmesi ile elde edilir. Örneğin; geçmiş olayların sıklığını anlamak için olasılık yöntemi kullanıldığında en sık meydana gelen geçmiş veriler üzerinden sonuç elde edilir (Korkut, 2018, s. 13).

Olasılık kavramı risk değerlendirme yöntemlerinin genelinde bir ölçü olarak kullanılmaktadır. Gelecekle ilgili bilgi yetersizliği, değişim ve belirsizlik gibi etkenler sebebiyle risklerin ne zaman ve nasıl oluşacağı kesin olarak bilinmemektedir. İşte bu noktada karşımıza olasılık kavramı çıkmaktadır. Risk meydana gelebilir veya gelmeyebilir. Riskin gerçekleşme olasılığı kesin değil ancak belli bir olasılık

dâhilindedir. Gelecek hakkında farklı olasılık durumları olmasaydı riskten de bahsedilemezdi. Çünkü sadece tek olasılık olsaydı ya da hangi sonucun meydana geleceği bilinsaydı belirsizlik durumundan söz etmek mümkün olmayacaktı. Dolayısıyla riskten de bahsedilemezdi (Ekici, 2012, s. 31-32).

Kurumlar, örgütler ve sistemler risklerin meydana gelip gelmeyeceğini genellikle matematiksel bir kavram olan olasılık yardımıyla belirlemeye çalışmaktadırlar. Fakat her risk için olasılık yöntemi kullanılamamaktadır. Çünkü bazı riskler için sayısal veriler bulunmayabilir. Bu durumlarda sayısal verilerden çok risk hakkında düşüncesi bulunanların şahsi düşünceleri ve değerlendirmeleri göz önüne alınarak riskin meydana gelme olasılığı belirlenmektedir. Riskin olasılık değeri için, risklerin analizinde kullanılan önemli iki parametreden biri denilebilir. Risklerin analizinde, riskin derecesi veya önemi, riskin meydana gelme olasılığı ile riskin meydana gelmesi halinde oluşturacağı etkinin şiddeti ve büyüklüğü belirler. Riskin olasılığı ile etkisinin bileşimi riskin önemini göstermektedir. Dolayısıyla riskin meydana gelme olasılığı, risk analizinde ve bu analiz sonucunda risklerin önceliklendirilmesinde önemli bir unsurdur (Ekici, 2012, s. 32).

### **1.1.3.6. Risk ve Karmaşıklık**

Meydana gelen bir olayda faktör sayısının veya faktörler arasındaki ilişkinin artması, olayın karmaşıklık durumunu artırmaktadır. Bir olayın veya durumun karmaşıklığı ise, riskin şiddetini etkileyen bir unsurdur (Yılmaz, 2007, s. 37).

Karmaşıklık, riske maruz kalma olasılığını artıran bir unsurdur. Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğünde "karmaşık" kelimesi; "

- İçinde aynı cinsten birçok öge bulunan, birbirine az çok aykırı birçok şeyden oluşan
- Anlaşılması güç olan (durum)"

Olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019).

Kurumların karşılaşılabilecekleri durumların karmaşıklık derecesi arttıkça risk durumu da artar. Kurumdaki çalışanlar ve çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirme için oluşturulan yasal düzenlemelerdeki karmaşıklık kurumun riskle karşı karşıya kalma olasılığını artırır. Örneğin bir kurumun amaçları doğrultusunda oluşturulan

yasal düzenlemeler ne kadar çok ve karmaşıksa orada yanlış iş ve işlemlerin yapılma ihtimali ve risklerin oluşma olasılığı o kadar çok olmaktadır. Başka bir örnekle ifade edecek olursak, bir kurumun dış unsurlarla, diğer şirketlerle, uluslararası kurumlarla, devletlerle ilişkileri ne kadar çok ve yoğun olursa kurumun karmaşıklığı da o derece çok olacaktır. Yani tehdit ve tehlike unsurları artacak, buna bağlı olarak da meydana gelebilecek risk olasılıkları da artmış olacaktır. Kurumları etkileyecek iç ve dış değişimler de karmaşıklık durumunu artıracak bir unsurdur (Ekici, 2012, s. 35-36).

### **1.1.3.7. Risk Algısı**

İnsanların risk algıları, riskin doğasına ve insanların deneyimlerine bağlı olarak farklılık gösterir. İnsanlar için geçerli olan bu durum kurum ve şirketler için de geçerli bir durumdur. Bazı kurumlar büyük riskleri almayı göze alabiliyorken bazı kurumlar ise daha küçük düzeydeki risklerden bile kaçmaya çalışabilir. Bu durumda risk algısı kavramı önem kazanmaktadır. Bazı araştırmacılar hiçbir şeyin kendi kendine risk taşımadığını ve hatta aslında risk diye bir şeyin olmadığını ya da her şeyin riskten ibaret olduğundan bahsederler. Buna göre herhangi bir durumun risk olup olmadığı tamamen nasıl algılandığıyla ve nasıl analiz edildiğiyle ilgilidir (Usman, 2018, s. 36).

Risk, farklı kişilerce farklı biçimde yorumlanmaktadır. Risk hakkındaki düşünceler kişinin değerlendirmelerinin kültürel ve sosyal yapısı ile öğrenilebilir. Risk algısı en basit ifade ile bir durumun meydana gelme olasılığı ile bizi ne derecede ilgilendirdiği veya etkilediğinin öznel bir değerlendirmesidir (Usman, 2018, s. 37).

#### **1.1.3.7.1. Risk Algısını Etkileyen Faktörler**

Risk algısında, psikoloji yaklaşımları, antropoloji / sosyoloji yaklaşımları ve disiplinler arası yaklaşımlar önem taşımaktadır. Çalışanlar bazen risk algıladıklarında farklı tepkiler gösterme eğilimi göstermektedirler. Bu gösterilen tepkilere yani verilen reaksiyona tutum denir. Risk algısını belirleyen ya da etkileyen faktörlerden bazıları şunlardır:

- **Gönüllülük:** Risk algısı gönüllülük esas olduğunda düşer. Zorlama olduğu takdirde risk algısı yükselecektir.
- **Kontrol Edilebilirlik:** Kontrol edilebilen durumlar risklerin kolay kabul edilmesini sağlayacaktır. Kontrol dışı olan riskleri çalışanlar kabullenmezler.

- **Gecikme Etkisi:** Risk algısının geç oluşmasına sebep olabileceği için riskler belirlenirken gecikme etkisi de düşünölmelidir.
- **Doğal ya da Yapay:** Riskin insanlar tarafından bilinçli veya bilinçsiz meydana getirildiği ya da kendiliğinden meydana gelmesi risk algısı açısından önemli bir durumdur.
- **Aşinalık ve Alışkanlık:** Uzun vadede meydana gelebilecek bir risk, bir müddet sonra önemini yitirir. Aynı şekilde sürekli meydana gelen riskler de aşinalık yaratarak riskle yaşamayı bir gelenek haline getirir. Dolayısıyla bu alışkanlık durumunun oluşması risk algısının zayıflamasına neden olmaktadır.
- **Fayda ve Risk-Fayda Dağıtımı:** Risk dağıtımından sağlanan fayda ya da riskten meydana gelecek olumsuz etki kişilere dağıtımının hakkaniyetli yapılması gerekir aksi takdirde herkes tarafından risk eşit oranda algılanmamış olur (Erdem, 2014, s. 18-19).

#### 1.1.3.7.2. Çalışanların Risk Algısı

Riskten kaçma ya da riskten uzak durma isteği kişilik özelliği olarak kabul edilen bir durumdur. Buna göre risk alma ve belirsizliğe katlanma özellikleri öteden beri değişmeyen özellik olarak gele gelmiş olsa da zamanla bu tutum değişebilmektedir. Örneğin, kişilerin şahsi ihtiyaçları, arzuları ve riski algılama biçimleri yaşları ilerledikçe değişim gösterebilmektedir. Başka bir örnek verecek olursak, bekâr kişilerin daha az sorumluluğa sahip olmalarından dolayı daha çok risk alabilmektedirler (Yeniçeri & Yaraş, 2012, s. 147).

Risk algısı, iki aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalardan ilki, kişinin ihtiyaçlarına ve ilgi alanına bağlı olarak gelişen seçici dikkat durumudur. İkinci aşama ise, kişinin beş duyu organıyla elde ettiği verilere belirli manalar yüklediği organizasyon aşamasıdır. Çalışanın risk algısı değerlendirilirken riskle ilgili tutumları ve kişilik özellikleri hesaba katılması gerekmektedir. Risk önleyici çalışmaların bazıları sadece çalışan ya da sadece kurum yönetimi üzerine odaklanırken, daha etkin sayılabilecek çalışmalarsa hem çalışan hem kurum yönetimi üzerine odaklanan ve bütün bir risk analiz sürecini içeren çalışmalardır. Kısaca çalışanların risk algısında kendini güvende hissetme arzusu, kontrolün kendinde olma isteği ve amaçlanan ya da hedeflenen şeyin olumlu yönde yarar sağlayacağını bilmesi etkili olacaktır. Algı

öncelikle dikkatle başlar. Bu sebeple algı için dikkat çekecek bir uyarıcıya ihtiyaç vardır. Bu uyarıcı genellikle kurum çalışanın işi ile ilgili olan riskler ve tehlikelerdir (Sarı & Aksu, 2012, s. 43).

#### **1.1.3.8. Risk Zekâsı**

Belirsizliklerle dolu günümüz dünyasında ayakta kalabilmek ve hedeflere doğru ilerleyebilmek ancak risk zekâsını arttırarak mümkündür. Kurumlar, risk zekâsına sahip olmaları durumunda şu özellikleri kazanabilirler;

- Sorunlarının meydana gelişi önlenabilir, sorunlar ortaya çıktığında ise hızlı bir tespit ile çözüme kavuşturulabilir.
- Risk yönetim ilkelerini standartlaştırarak iş ile ilgili risklerin yönetilmesini kolaylaştırabilir.
- Mevcut risk yönetim unsurlarını birbirine entegre ederek risk yönetimi konusunda maliyetler azaltılabilir.
- Tüm risklerin yönetim tarafından doğru anlaşılacak şekilde yönetilebilirliği konusunda güven ortamı yaratabilir (Tekgül, 2007, s. 3).

Risk zekâsına sahip kurum olabilmek, uzun ve çok çaba gösterilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç her kurum için sahip olduğu risk yönetimi kabiliyetinden dolayı farklı olmaktadır. Risk zekâsına sahip bir kurum olabilmek için süreç genelde şu adımları içerir:

- Risk yönetimi için kapsamlı bir süreç, strateji ve plan oluşturmak
- Önemli riskleri tespit etmek ve bu risklere karşı hazırlıklı olmak
- Kurumun risk iştahını ya da ne kadar risk aldığını belirlemek
- Kurum için kimlerin riski üstlenme noktasında sorumlu ve yetkili olduğunu belirlemek (Güneş Ş. , 2009, s. 83)

#### **1.1.3.9. Risk Toleransı**

Risk toleransı, bir amacı ya da hedefi gerçekleştirebilmek için kurum veya şirket tarafından kabul edilmesi düşünülen risk miktarı olarak tanımlanmaktadır. Kabul edilebilen risklerin belirlenmesini sağlar. Aslında risk toleransı da risk iştahı gibi kabul edilebilen risk sınırıyla ilgili bir kavramdır. Ancak risk toleransı risk iştahından daha geniş bir anlam ihtiva eder. Şöyle ki; risk iştahı, risk yönetim felsefesi ile daha



yakından ilgilidir. Risk toleransları ile faaliyetlerini gerçekleştirmek, kurumların belirlediği risk iştahı sınırında kalmasını sağlayacaktır (Usman, 2018, s. 38).

Risk toleransı ölçmek için performans hedefleri kullanılabilir. Performans hedefleri, çoğu zaman, amaç ya da hedeflerin ilişkili ve birbirine benzediği birimlerde ölçülmektedir. Risk toleransı çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirmek yönetime kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok güvence duymasını sağlamaktadır. Yönetim, riski ele almak için bazı yöntemlerin etkisini değerlendirip daha sonra risk toleransı sınırı içerisinde risk olasılığına ve riskin meydana getireceği etkiye cevap verilmesi gerektiğine karar verir. Fakat, verilen cevap risk toleransı sınırını aşıyor ise yönetim tarafından ya risk toleransı düzeyi yeniden belirlenmesi gerekir veya verilen cevabı yeniden incelemesi gerekir (Güneş Ş. , 2009, s. 81).

#### **1.1.3.10. Risk İştahı**

Risk iştahı, geniş anlamıyla amaçlar ve hedefler için olumlu katkılar sağlayan ve kurumun kabul ettiği risk isteğidir. Değişen stratejiler, kurumları farklı risk çeşitleri ile karşı karşıya bırakmaktadır. Risk iştahı, yönetimlere kurumun kabul edebildiği risk miktarına bağlı olacak şekilde bir strateji belirlemesini sağlar. Kurum, risk iştahını nitel ya da nicel olarak sınıflandırabilir. Ayrıca risk iştahı daha fazla olan bir kurum, risk taşıyan alanlara daha rahat sermayesini kaydırabilir. Genellikle yönetimler kurumun kaynaklarını birimler arasında, kurumun risk iştahını ve birimlerin yatırılan kaynak karşılığında sağlayacağı katkıyı göz önüne alarak aktarır (Güneş Ş. , 2009, s. 79-80).

Risk almaya karar veren ancak ne kadar risk alması gerektiğini bilmeyen kurumların risk alma kapasitesini belirlemek için tek seferde sermayelerinin ya da mevcut mal varlıklarının ne kadarını riske atabileceklerini, büyüme hedefleri doğrultusunda risk almak için hazır olup olmadıklarını ve bir risk meydana geldiğinde cevap verebilme durumu ile ilgili sorulara verilen cevaplar risk iştahını belirlemede önemli yardımcılardır. Kurumlar amaçları doğrultusunda başarılı olabilmek için belli ölçülerde risk almak zorundadır, ancak bu risk alma sınırı risk meydana geldiğinde kurumun kaldıramayacağı bir risk miktarındaysa kurumun toparlayamayacak duruma düşmesine neden olabilir veya hedeflediği büyümeyi sağlamasına engel olur. Risk iştahını belirleyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

- Paydaşların beklentisi
- Geçmiş deneyim
- Risk alanlarının doğası
- Kişisel ya da kurumsal risk iştahı
- Kurum içi veya dışında kontrolün kaybedilmesi endişesi (Güneş Ş. , 2009, s. 80).

#### **1.1.4. Risk Yönetimi**

Risk kavramını tanımlamaya çalışırken nasıl birçok benzer tanımlama ile karşılaşabiliyorsak riski yönetirken de yine birçok benzer yaklaşım ve tanımla karşılaşabilmekteyiz. Kısaca kelime anlamı olarak risk yönetimi, “belirsiz olayların etkilerini en aza indirme çabalarıdır”. Fakat bu anlamından ziyade daha çok yönetim ile ilişkisi göz önüne alındığında risk yönetimi, “kuruma zarar verilmeyecek kadar katlanılabilecek risk ve bu riskin getirebileceği fırsat arasında kurum yönetimine değişim yapabilmesini sağlayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu tanımlardan da görüldüğü üzere risk yönetimi, kurumsal bir süreci ifade etmektedir. Burada süreçten kastedilen, risklerin belirlenmesi, risklerin önceliklendirilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi gibi durumların bütünüdür (Güneş Ş. , 2009, s. 5).

Kurumlarda risk yönetimi bir bütün ve takım çalışması niteliğinde olup, yani kurumdaki tüm çalışanların ortak sorumluluk aldığı bir süreçtir. Tek başına kurumda meydana gelebilecek risklerin üstesinden gelebilecek kimse yoktur. Risk yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için ise, risk yönetiminin fonksiyonları ve uygulamadaki faydaları karşısında bilinçli olması gerekmektedir. Risk yönetiminin tanımı yapılırken bununla ilgili birçok tanımın olduğu belirtilmiştir. Risk yönetimiyle ilgili birçok tanım olması risk yönetiminin aslında neleri kapsamadığı ve hangi anlamlara gelmediği konusunda birçok şüphe oluşturmaktadır. Bu şüphelerin ortadan kaldırılması için, risk yönetimi ne değildir sorusuna cevap vermekte fayda var. Mesela sadece olasılıkları belirlemek risk yönetimi değildir. Risk yönetiminde önemli olan o olasılıkların meydana gelmesine göre hazırlıklı olmaktır. Risk yönetimi, hiç risk almamak da değildir. Tam tersine bazen risk almak ve bazen de alınan risklerin kontrol altına alınmasıdır (Güneş Ş. , 2009, s. 5-6).

Risk yönetimi kavramı, kurumların olası kayıplarla karşı karşıya kalma olasılığını minimum düzeye indirebilmek için kullandığı sistematik bir yaklaşımdır. Bir bireyin, bir kurumun veya bir işletmenin koyduğu hedeflere ulaşma sürecinde karşılaştığı belirsiz durumları tanımlama, analiz etme ve etkilerini değerlendirerek yönetmesi risk yönetimi olarak ifade edilmektedir (Bostancı, 2013, s. 11).

Maya (2011), “Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi” isimli kitabında risk yönetimi kavramı için, bir kurumda meydana gelen veya gelebilecek risklerin kurum tarafından nasıl değerlendirildiğine ilişkin bilimsel bir süreç olarak tanımlandığını belirtmiştir. Ayrıca risk yönetimi kavramının sigorta yönetimi kavramından türetildiğini ve risk yönetimini, riski ele almak için önce riskin tanımlanması, uygun çözümlerin bulunması ve son olarak da uygulanan en uygun çözümlerin denetlenmesi süreci olarak tanımlamıştır.

ILO yönetim kurulu 244. toplantısı sırasında aldığı karar ile risk yönetimini, “bir kurumun karşılaşması olası riskleri ortadan kaldırmak ya da azaltmak için gerekli önlemleri almasına ilişkin tüm girişimler” şeklinde tanımlanmıştır. Fakat risk yönetimi, sadece risklerin yok edilmesi veya azaltılması şeklinde yorumlanmamalıdır (Maya, 2011, s. 25).

Risk yönetiminin ana felsefesi, risk yönetilirken en az maliyetle maksimum fayda sağlanmasıdır. Ayrıca, risk yönetimi döngüsel bir özelliكتedir. Çünkü risk yönetimi, risk meydana gelmeden ve risk meydana geldikten sonra olarak iki aşamada gerçekleşir. Bu iki aşamadaki temel fark şudur; risk meydana gelmeden önce önlem, risk meydana geldikten sonra ise riskin sebep olduğu kaybı azaltmak ve riski fırsata dönüştürme çabasıdır (Schirick, 2004).

İlknur Çalışkan MAYA, risk yönetiminin geleneksel risk yönetimi ve çağdaş risk yönetimi olarak ikiye ayrıldığını belirtmiştir. Geleneksel risk yönetiminde, genellikle risklerin değerlendirilmesi ve değerlendirildikten sonra önlem alınması yani sigortalanması üzerine yoğunlaştığını; Çağdaş risk yönetiminin ise, daha kapsamlı olarak riski ele aldığını yani çağdaş risk yönetiminde riski değerlendirme, riski denetleme, kayıpları önleme ve azaltma yönlerine önem verildiği kadar, riski finanse etmek, riski fırsata dönüştürmek yönlerine de ağırlık verildiğini belirtmiştir.

Risk yönetimi kurumlarda yöneticiler tarafından uygulanan bir süreçtir. Bu süreç genellikle risk yönetim takımı veya risk yönetim birimi olarak uygulanmaktadır. Risk yönetim takımı, kurumda karşılaşılabilecek riskleri yönetmek için bu riskleri yönetebilecek bilgili kişilerin görevlendirilmesi ile oluşturulmaktadır.

Risk yönetimini üstlenen kişiler, takımlar veya birimler, riskin denetlenmesi ve riskin finanse ederek kurumda kayba neden olabilecek tüm durumları açık bir şekilde tanımlamak ve bu durumların iyileştirilerek kaybın azaltılmasından sorumludur. Bu yaklaşımlar risklerin bilgili kişiler tarafından yönetilmesi konusunda imkân vermesi bakımından kurum için fayda sağlamaktadır. Kurumda eğer risk yönetimi takımı veya risk yönetim birimi mevcut değilse kurumun işleyiş biçimi hakkında en çok bilgi sahibi kişiler kurumdaki riskleri üstlenmekte ve üstlenmelidir (Woodlock & Ross, 2001).

Ayrıca kurumda etkin ve başarılı bir risk yönetimi süreci için çalışanların da kurumda risk ile ilgili süreçlerin nasıl işlediğini bilmeleri ve deneyimleri ile bu sürece katkı sunmaları gerekmektedir. Bu kapsamda risk kültürü ve risk yönetim bilinci kurumun bütün kademelerince benimsenmesi etkin bir risk yönetimi için en temel unsurdur. Dolayısıyla günümüzde kurumlar, teknolojik yönden risk yönetimi konusunda çok üst düzey sistemlere sahip olsalar bile çalışanlarının risk bilinci ve risk kültürü her zaman en önemli unsur olduğu dile getirilebilir (Maya, 2011, s. 26).

### **1.1.5. Risk Türleri**

Kurumlarda karşılaşılabilecek riskler genel olarak beş temel başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; mal riski, parasal risk, insan kaynakları riski, itibar riski ve veri riski olarak sayılmaktadır. Ancak, bu risklerden farklı olarak kurumlarda zaman, enerji, moral kayıpları ve görevin kötüye kullanımı vb. birçok risk daha söz konusu olabilmektedir. Bu bölümde genel anlamda eğitim kurumlarında sıkça karşılaşılan risk türleri hakkında kısaca bahsedilecektir.

#### **1.1.5.1. Finansal Riskler**

Bir kurumun mali olarak sorunlar yaşayabileceği riskler olarak nitelendirilir. Faizler, krediler ve döviz kurları bu risk türüne örnek risklerdir (Usul & Mizrahi, 2016, s. 12).

Finansal riskler genellikle bir kurumun veya şirketin tercihleri ve mali durumu sonrası ortaya çıkmaktadır. Pazar riski, piyasa riski ve nakit riski de finansal risklerin içinde yer alan risklerden bazılarıdır. Pazar riski, finansal riskin önemli bir bölümünü oluşturmakta ve fiyat değişiklikleri, faiz riskleri de pazar riskinin bir parçası durumundadır. Kurumun ihtiyaçlarını para karşılığında yerine getiren yüklenicilerin verdikleri taahhüdü yerine getirememesi kredi riskini, kurumun da ödeme konusunda gerekli parayı zamanında ödeyememesi likidite riskini oluşturur.

Kur fiyatlarındaki anlık yükseliş ve düşüşler döviz cinsinden yapılan ödemelerde döviz kuru riskini, faiz oranlarının değişmesi faiz risklerini etkiler. Finansal riskler incelenirken şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Borç ve şüpheli borçlar, stoklar, yatırımlar ve döviz işlemleri. Finansal riskler kurumlar ve işletmeler tarafından sürekli kurum ve işletmedeki etkileri bakımından ölçülmesi, kontrol edilmesi ve takip edilmesi gereken risklerdir (Çağdaş & Gürsoy, 2003, s. 55).

Finansal riski önleyebilmek için, harcamalardaki artışın ve gelirdeki azalışın sebeplerini ortaya koymak öncelikli hedef olmalıdır. Ayrıca, çalışanlarla ilgilenmek ve hedefler için stratejileri önceden geliştirmek finansal riskleri aza indirmenin en önemli yollardandır.

### **1.1.5.3. Çevresel Riskler**

Bu kısımda belirtilen riskler kurumların ya da işletmelerin faaliyetlerinden bağımsız şekilde meydana çıkan, fakat kurum ya da işletmenin yaptığı tercihlere göre onları etkileyen risklerdir. Kurumlar ve şirketler karşılaştıkları çevresel riskler istemli ve istemsiz riskler olarak adlandırılabilirler. İstemsiz olan çevresel riskler, kurumların veya şirketlerin kontrol edemediği ve kasıtlı olmayan risklerdir. Bunlara örnek olarak, doğal afetler yani; sel, deprem, tsunami, kasırga, erozyon vb. Bu tip risklerde ortaya çıkan etkiyi azaltmak için alınan önlemler daha faydalı olabilmektedir. Terör saldırıları genellikle daha az korunaklı ve güvenlik zafiyetlerin yaşandığı noktalarda görülmektedir. Dolayısıyla can kayıplarının önlenmesi ve maddi zararların önüne geçilmesi bu yönde yapılacak risk azaltan yatırımlara bağlıdır. Bu kapsamda yapılacak yatırımlar çoğaldıkça terör ve kasıtlı sabotaj riskleri de azalacaktır (Sarpkaya, 2012, s. 30-31).

Başka bir tanıma göre çevre riskleri; kurumların ya da işletmelerin iç ya da dış etkenlerle yaptıkları işlemlerle ilgili yasal olarak izlenebilme özelliğine sahip olup olmadığı ile ilgili kurum veya şirketin karşı karşıya kaldığı riskler olarak tanımlanmaktadır (Güzel, 2007, s. 23).

#### 1.1.5.4. Stratejik Riskler

Bu tip riskler, yanlış alınan kararlardan ya da alınan kararların yanlış bir şekilde uygulanmasından dolayı sermaye ve gelir riskleri olarak nitelendirilir. Müşteri talepleri ve kurum ya da işletmenin müşteri tipindeki ortaya çıkan değişimler, rekabet durumu ve sanayi değişimleri bu alandaki risklerden bazılarıdır (Thomas, 2007, s. 4).

Stratejik riskler, kurumların ya da işletmelerin hedeflerini gerçekleştirme yolunda karşılaştığı yapısal denilebilecek risklerdir. Yönetişim, iş modelini oluşturma ve planlama da bu kapsamda yer alan risklerden sadece bir kaçıdır (Uysal, 2017, s. 6).

Stratejik riskler kurumların ve işletmelerin kısa, orta ve uzun vadede belirledikleri hedeflere ulaşmasını engellemektedir. İş portföyü, iş modeli, pazarlama analizi, Planlama, kurumsal yönetim, gibi riskler stratejik risklere örnek verilebilir. Bazı önemli stratejik riskler şu şekilde açıklanabilir;

- **Politik risk:** Mevcut iktidarların kurumlarda uygulamak istedikleri uygulamaların pratikte yaratabileceği başarı ya da başarısızlık olasılığı barındıran risklerdir.
- **Ekonomik risk:** Faiz, enflasyon gibi benzeri ekonomik durumlarda meydana gelen değişikliklerden kaynaklı risklerdir.
- **Sosyal risk:** Kültürel farklılıklar, yerleşim mekanları ve sosyal ilişkilerde ortaya çıkan ve kurum için bu tarz konularda meydana gelen değişim durumlarını yönetme konusunda başarılı veya başarısız olması sosyal risk olarak tanımlanabilir.
- **Müşteri riski:** Kurumların ya da işletmelerin müşterilerin her bakımdan ihtiyaçlarının karşılayabilmede başarılı ya da başarısız olma durumundaki risklerdir (Karalar, 2015, s. 13).

Stratejik risklerin ölçülmesinde geliştirilecek yöntemler, risk karşılaştırmasını ve riski bütünleştirmeyi mümkün kılmalıdır. Risk kontrolü ve riski yönetmek için

hazırlanan politika ve yöntemler kurum ya da şirketin hedefleri ile eş güdümlü olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda kurum ya da işletmelerde oluşturulan risk yönetim birimleri veya risk takımları kurum ve şirketlerin hedeflerini destekleyecek bilgi üretip sunmalıdır (Yüzbaşıoğlu, 2003, s. 6).

#### **1.1.5.5. İnsan Kaynakları Riskleri**

Kurumlar ya da işletmeler için çalışanlarından bir veya birkaçının ölüm, hastalık, yaralanma, ücretsiz izne ayrılma, askere gitme (erkek çalışanlar), emekliye ayrılma ya da başka kurum veya işletmeye transfer olması durumunda ortaya çıkan riskler insan kaynakları risklerindedir.

Nitelikli ve birikimli insanların daha çok değerlendirildiği günümüz şartlarında hemen hemen her kurum ya da işletme bu tip çalışanlarını kaybetme riskleriyle karşı karşıyadır. Bu nedenle caydırıcı yöntemlerle nitelikli ve başarılı insan kaynaklarını ellerinde tutmaya çalışmaktadırlar. Çünkü uzun vadede ana hedeflere ulaşmak için en büyük etken başarılı ve nitelikli insan gücüne sahip olmaktan geçer. İnsan kaynakları açısından riskler barındırmak aynı zamanda kurumlar ya da şirketler için finansal, moral, zaman, enerji gibi birçok riske daha neden olabilir.

#### **1.1.5.6. İtibar Riskleri**

İtibar, bir kurum ya da işletme için olmazsa olmazlardan olan önemli bir değerdir. İyi bir itibara sahip olmak, müşteriler için ya da çalışanlar için seçme konusunda büyük itibar sağlayabilir hatta benzer alandaki kurum ya da işletmelere göre bir adım önde olmayı sağlayacağı kolaylıkla söylenebilir.

İtibar riski, bir kurumun çevresinde ya da kamuda, kötü bir izlenim yaratmasından ortaya çıkabilen bir risktir. İtibar riski, kurum tarafından sahip olunan insan, mal, enerji, zaman, teknoloji ve benzeri imkanların etkili kullanılmaması veya bu imkânların kötüye kullanılması ve böylece bu durumun da toplum tarafından fark edilmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, güvenlik durumunun yetersiz olması sonucu meydana gelebilecek iş kazaları, terör, sabotaj ve benzeri durumlar da yine kurum için itibar zedelenmesine sebep olabilecek diğer etmenlerdendir (Anderson, 2005).

Bir kurum için İtibar riski ortaya çıktığında kurumda itibar riskine neden olabilecek bütün süreçler bir bütün olarak değerlendirilmeli ve buna göre öncelikler belirlenmelidir. Burada yapılması gereken en önemli adım mükemmel bir iletişim stratejisi izlemek ve uygulamaktır. Medyanın etkili kullanılması iyi bir iletişim stratejisi olabilir. Ancak medya ilişkilerinde başarılı birini seçmek bu konuda kurumun amacına daha rahat ulaşmasını sağlayabilecektir.

Bir kurumun ya da işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken başarısız olması veya yasal düzenlemeler karşısında gerektiği gibi davranamaması sonucunda ortaya çıkan ve toplum nezdinde güven kaybına sebep olan riskler itibar riski olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde güven açısından itibar riski ile karşılaşan kurum ya da işletme var olan ilişkilerini ve bundan sonra kurmayı planladığı ilişkiler olumsuz etkilenecektir. Bu da finansal kayıplara, müşteri azalmasına yol açabilir ve ne yazık ki bu durum bütün kurum veya kurumlar için söz konusu olabilir (Savram & Karakoç, 2012, s. 329).

İtibar riski, maddi olmayan ve bu yüzden de ölçülemeyen bir durumdur. İtibar kaybedilmesi tamiri imkânsıza yakın sonuçlar verebilecek kadar yıkıcı, son derece hızlı ve çabuk olabilirken kazanılması ise, aynı ölçüde zor ve uzun süreç gerektirir. Böyle bir riskin üstesinden gelebilmek oldukça maliyetli ve bazen de sonuçsuz olabilmektedir (Korkut, 2018, s. 50).

İtibar riski işletmeler açısından kamu kurumlarına göre daha büyük etkilere neden olabilmektedir. İşletme için itibar, müşteri bulmada sıkıntı yaşamak, olan müşterilerini kaybetmek kısaca kurumu çekip çeviren her şeyinden olup iş yapamaz duruma gelmek demektir. Kamudaki kurumlar için ise itibar riskini taşımak, merkezden yeterli bütçeyi alamamak, projelerini onaylatamamak, daha çok dış denetimlere tabi kalmak, kurumun saygınlığının azalması ve güven konusunda zedelenmeye sebep olabilecek sonuçlardan bahsedilebilmektedir (Korkut, 2018, s. 51).

#### **1.1.5.7. Veri Riskleri (Bilgi Teknolojileri Riskleri)**

Kurumlarda yürütülen işlerle ilgili süreçleri kötü etkileyebilecek her türlü teknolojik sistemler, otomasyon programları, internet ağı ve benzeri diğer bilişim alanındaki sistemlerin arızalanması, tehlikeye düşmesi veya teknolojik saldırıya uğraması potansiyel bir riski ifade etmektedir. Bu tür bir risk de veri riski ya da başka



bir ifadeyle bilgi teknolojileri riski olarak adlandırılmaktadır. Bilgi teknolojileri, kurumların işlerin kısa zamanda ve daha az uğraşla yürütmek ve sonuca ulaştırmak için teknolojik bilgi sistemlerini kullanma yolunu daha çok seçmektedirler. Kullanılan bu sistemler, programlar, ağlar daha kısa sürede daha bilimsel ve doğru kararların alınmasını sağlamaktadırlar. Ancak, bilgi teknolojilerinin yarattığı bu fırsatlar beraberinde yukarıda da bahsedilen bazı riskleri getirebilmektedir (Kara & Sakarya, 2012, s. 77).

Günümüz dünyasında teknolojik sistemlerin geldiği nokta, verilerin daha iyi paylaşılmasını ve dağıtılmasını sağlayan bütünleştirilmiş sistemlerin oluşmasına imkân sağlamaktadır. Bu durum kurumlarda iç ve dış denetçilerin görevlerine bir yenisini daha eklemektedir. Çünkü günümüz dünyasında bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler, kurumlarda risk taşıyabilen en önemli unsurların başında gelmektedir (Kara & Sakarya, 2012, s. 77-78).

Bilgi teknolojileri alanında yapılacak olan iç denetimler, teknolojik risklerin en aza indirerek kurumun finansal birimlerine ve operasyonel birimlerine sağlıklı bilgiyi zamanında ve doğru bir şekilde ileterek performansını artıracaktır. Bu nedenle teknolojik sistemlerin daha çok kullanılmasını ve daha az risk taşımasını sağlamış olacak, bu da denetim maliyetlerini daha düşük seviyelere indirmiş olacaktır (Kara & Sakarya, 2012, s. 78).

#### **1.1.5.8. Zaman Riski**

Zaman, kurumlarda ne yazık ki en az önemsenen önemli kavramlardan biridir. Telifisinin olmadığı tek risk türü yine zamandır. Kurumlar, zaman riskini önleyebilmek için öncelikle zamanı iyi değerlendiren ve yöneten yöneticilere sahip olmalıdır. Bu kapsamda kurumlarda yönetici pozisyonunda bulunan tüm kişiler zaman kavramını her zaman dikkate almalı, kurumdaki iş ve işleyişleri belirlenen programlara uygun zamanlarda gerçekleştirmeli ve bu uğurda çaba göstermelidirler. Zaman, dikkate alınmadığında kurumda insan kaynakları kötü kullanıma açık kapı bırakır ve bu da kurumu mal, finansal, enerji, itibar, moral, veri vb. birçok risk ile karşı karşıya bırakabilir (Maya, 2011).

#### **1.1.5.9. Enerji Riski**

Kurumlarda bütün kaynakların amaçsız ve bilinçsizce kullanılması enerji riskinin oluşmasını ifade etmektedir. Kurumlardaki bütün etkinliklerin denetlenmesi, enerji tasarrufları hakkında kurum çalışanlarının sürekli bilgilendirilmesi ve uyarılması enerji riskinin önüne geçilmesini sağlayacaktır. Ancak kurumda kullanılan mal ve malzemelerin zaman kavramına uygun kullanılmaması enerji riskinin oluşmasına neden olmaktadır (Maya, 2011, s. 25).

#### **1.1.5.10. Moral Riski**

Kurumlarda her alanda ve her zaman çalışanların karşılaşabileceği bütün riskler, kurumdaki çalışanlar ve yöneticiler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Çalışanlar yaşanabilecek riskler hakkında bilgi sahibi değiller ise ve oluşan herhangi bir riski yönetme ihtiyacı ortaya çıkmışsa, onlar üzerinde olumsuz bir baskı yaratılma söz konusu olarak bir moral riski meydana getirmesine sebep olabilecektir. Moral riski kurumda çalışanların ve yöneticilerin sağlıklı olmayan kararlar vermelerine neden olabilmektedir. Finansal riskler, zaman riskleri, itibar riskleri, veri kaybı riskleri vb. hemen hemen bütün riskler kurumda moral riskinin oluşmasına neden olabilir (Maya, 2011, s. 26).

#### **1.1.5.11. Görevin Kötüye Kullanılması Riski**

Günümüz dünyasında kurumlar giderek artan bir biçimde art niyetli çalışan kaynaklı durumlarla karşılaşmaktadır. Bu kötü ve art niyetli yaklaşımlar neticesinde oluşan risk türüne verilen isim “görevin kötüye kullanılması riski” olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda kurumlardaki yöneticiler genellikle çalışanlarının görevlerini kötü niyetle kullanabileceğine inanmamaktadırlar ve bu sebeple görevin kötüye kullanılması riski yöneticiler tarafından göz ardı edilmekte ve bu risklere karşı yeterli bir güvenlik tedbiri alamamaktadırlar.

Araştırmacılar, görevin kötüye kullanılmasının önüne geçilebilmesi için kurum çalışanlarının yürüttükleri işlerle ilgili fayda ve zarar açısından sürekli olarak denetlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca görevin kötüye kullanılması riskine karşı çalışanlara yazılı bildirimlerde bulunulması ve bu tarz davranış biçimi gösteren çalışanların ne tür olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilecekleri hakkında caydırıcı politikalar geliştirilmelidir (Maya, 2011, s. 26-27).

### **1.1.5.12. Yasal Riskler**

Bu tip riskler işletme ve kurumlarda iki türlü olarak meydana gelebilmektedir. Birincisi, genellikle operasyonel riskler olarak tanımlanan kurum tarafından oluşturulan veya hazırlanan sözleşme, yönerge, bilgilendirme levhaları ve benzeri her türlü bilgi-belge ve dokümantasyonlardaki belirsizliklerin oluşturduğu yanlış anlaşılmalara ve kurum çalışanları tarafından yapılması gereken düzenlemelerin vaktinde ve doğru olarak yapılmamasından kaynaklanan risklerdir. İkincisi ise yasal mevzuatlardan kaynaklanmakta olan risklerdir. Bu tip risklere örnek verecek olursak; kanunlarda ve yasalarda sürekli yapılan değişikliklerin kurumun lehine veya aleyhine olabilecek yeni sonuçlar meydana getirmesi bu risklere verilecek en güzel örneklerdendir (Özbilgin, 2012, s. 89).

### **1.1.5.13. Sağlık ve Güvenlik Riski**

Sağlık ve güvenlik riski işletme ve kurumlar için en çok önem arz eden risk türlerinden biridir. Bu tarz riskler genellikle kurum ve işletmelerde insan hatalarından ve gerekli önlemlerin yeterince alınmamasından ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tarz risklerin önlenmesi için işletme ve kurum çalışanlarının sürekli eğitilmesi, kontrol edilmesi gerekmektedir ve ayrıca sağlık alanında uzman kişiler tarafından çalışanların desteklenmesi de bu tip risklerin ortaya çıkmasını daha azaltmaktadır. Aynı şekilde kurum ve işletmelerin güvenlik zafiyetlerini yaşamamak için yeterince güvenlik ekip ve ekipmanları oluşturması yine daha az risklerle karşılaşmasına olanak sağlar.

## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1. Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetimi, kurumu veya şirketi etkileyebilecek olan potansiyel durumların belirlenmesi, risklerin kurum veya şirketin risk alabilme kapasitesine göre yönetilmesini sağlayan ve amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesine imkân sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (COSO, 2004).

Kurumsal risk yönetimi, kurumun misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi ile başlanmış olur. Hazırlanan stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla verilen görevler belirlenir (Durmuş M. , 2014, s. 8). Kurumsal risk yönetiminin kurumlarda yürütülmesi;

- Kurumda risk stratejisi ve risk kültürünün oluşmasını sağlar.
- Kurum ve birim bazında sorumluların var olmasını sağlar.
- Kurumun amaç ve hedeflerini dikkate alarak, bu amaçlara ve hedeflere ulaşılması için gerekli olan risklerin alınmasını, kurum tarafından kabul görmeyen risklerin önlenmesini sağlar.
- Kurumlarda oluşan belirsizliklerin yönetilmesi için kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının becerilerini geliştirilmesini sağlayarak hedeflerin gerçekleştirilmesinde başarılı olmalarına yardımcı olur.
- Her kademedeki bulunan çalışanların sorumluluk almasını sağlar.
- Kurumun risk alabilme imkânını artırarak risk açlığı konusunda kurumun stratejik davranmasını sağlar.
- Risklere karşı geliştirilen her türlü kontrol mekanizmalarının uygulanabilmesine olanak sağlar.
- Riskleri meydana geldikten sonra oluşabilecek fırsatların değerlendirilebilmesine imkân sağlar.
- Kurum içi birimler arasında, risklerin belirlenmesi ve bu risklerin yönetilmesini sağlar (Durmuş M. , 2014, s. 12).

#### 2.1.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Risk kavramının ve risk yönetiminin tarihsel kökenleri, doğal olayların meydana geldiği ve doğadaki canlıların insanlar için oluşturdukları tehlikelerin var

olduğu eski çağlara kadar dayanmaktadır. O dönemlerde şu an gunumuz dünyasında bilinen yönüyle bir risk yönetim biçimi mevcut değildi. O ağlarda risk, insanlar için bir kader ya da bir nedenden kaynaklanan sonuç olarak görülmekteydi. İnsanlar gunümüze kadar risklere karşı hep bir savaş içinde oldular ve doğadaki riskleri kendilerine karşı ilan edilmiş bir savaş olarak değerlendirmiş, bu uğurda mücadele vermişler. Bu mücadele ticari hayatın başladığı dönemlerden itibaren risklerin yönetilmesi gerekliliğini göz önüne sermeye başlarken risk yönetimi kavramı da o günlerden gunümüze kadar insanoğlunun yaşamında yer alan bir yönetim oldu (Karalar, 2015, s. 20).

2015 yılında yaptığı tez çalışmasında Karalar, risk yönetimi kavramının bilimsel olarak ilk 1955 ile 1964 yılları arasında ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu dönemlerde risk yönetimi kavramının daha çok sigorta etmek anlamında kullanıldığını ve yöneticilerin karşılaştıkları riskleri sigorta etme yöntemiyle aşmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Daha sonra kurumların, işletmelerin buymeleriyle ve meydana gelebilen risklerin artması ve daha karmaşık hale gelmesi sigortalama ozumünün yetersiz kalmasına neden olmuştur. unku bazı risklere karşı sigorta etmek maalesef mümkin olamıyordu. Ayrıca meydana gelen risklerin her bir işletme ve kuruma özgü olarak ayrı biçimlerde meydana gelmesi sigortalamak kavramını gereksiz külfet gibi göstermeye başlamıştır (Kalyoncu, 2013, s. 21).

Kurumlar ve işletmeler 1960'lı yıllardan sonra bazı riskleri azaltmak amacıyla farklı stratejiler geliştirme çabasına girmeye başladılar. Bu değişik stratejiler ve uygulamalar bu alanda araştırma yapanların dikkatini çekmeye başladı ve risk yönetim kavramı artık teknik bir yöntem gibi algılanmaya başladı. Risk yönetimi üzerine bazı sistemler geliştirildi. Bu sistemlere örnek olarak; sistem güvenliği ve güvenirlik mühendisliği verilebilir (Karalar, 2015, s. 21).

Risk yönetiminin dayandığı sigortacılık sektoru ile ilgili olarak Kızılboga (2012) alışmasında; E.Lloyd isimli bir şahsın 1667 yılında Londra'da kuuk bir kahve dukkanı açtığını ve zamanla bu dukkanın gemicilik ile ilgili insanlar tarafından birbirilerine bilgilerin verildiği bir mekan haline gelmeye başlamıştır. 1696 yılında bu bilgi alışverişine bir resmiyet kazandırmış boyelelikle bu kahve dukkanı zamanla denizcilik alanında bir sigorta merkezi haline gelmeye başladı. İlerleyen zamanlarda

denizcilikte risk haritaları oluşturularak bu alanda dev bir sigortacılık şirketi ortaya çıktı (Kızılboğa, 2012, s. 83).

Kimi araştırmalarda risk yönetimi tabirinin, ilk olarak 1950 tarihlerinde ABD’de kullanıldığını ve risk yönetimi ile ilgili ilk araştırmanın da Bob Hedge ve Robert L.M. tarafından kaleme alınan “Risk Management and Business Enterprise” adında bir makale olduğu ifade edilir. Söz konusu makalede risk yönetimi kavramı için, kurumun üretkenliğinin artırıcı bir çaba içinde olan bir süreç olarak bahsedilmiştir. Günümüzde risk yönetiminin başarılı bir biçimde uygulandığı ülkelerden biri olan İngiltere’de 1994 yılında itibaren “Risk Yönetim Rehberi” temel alınmaya başlanmış ve risk yönetimi kurumlarda gelişerek bugünkü başarılı uygulamaların olduğu noktaya gelmiştir (Yılmaz, 2007, s. 42).

Bir başka çalışmadaysa risk yönetimi alanındaki çalışma ve araştırmaların ilk olarak, ikinci dünya savaşından itibaren başladığını belirtmektedir. Bu çalışmaya göre, ikinci dünya savaşına kadar kurum ve işletmelerde meydana gelen kazalardan sonra oluşan zararların ve kayıpların önlenmesi için sigortalama yönteminin kullanıldığını belirtmiştir. Ancak daha sonra sigortalamalardaki maliyetlerin artması, sigortalama yöntemine alternatif olarak risk yönetim sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmiştir (Usta, 2017, s. 93).

Risk yönetiminin tarihsel gelişimi hakkında yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri Lacroix tarafından 2007 yılında yapılmış. Bu çalışmada, ilk risk yönetimi uygulamasının yine 1950 – 1960’lı yıllar arasında önce ABD’de ortaya çıktığı ifade edilmiş ve modern risk yönetimi hakkında bu yıllarda yapılan çalışmalar artmıştır. Bu dönemlerde risk kaygılarından dolayı teknolojik risk yönetim modelleri oluşturulmaya başlanmıştır. Daha sonra risk yönetimi konusunda birçok farklı uygulamalar ortaya konulmuş, farklı sistemler geliştirilmiş ve çeşitli kayıplara karşılık olarak sigortacılık sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Yine bu dönemlerde karşılaşılan risk türlerinden genellikle hastalıklardan korunmak ve meydana gelen kazalara karşı önlem olarak sigorta yapılmaktaydı. 1970’lerden sonra bazı risklerin sigortalanamaz olduğu görülmeye başlanınca risk yönetimi konusunda farklı argümanlardan söz edilmeye başlandı. 1980’lerde finans alanında stratejiler geliştirilmesi ile risk yönetimi kavramı diğer başka alanlara da sıçramaya başlamıştır. Risk yönetimi kavramı, 2000’li yılların başından itibaren kurumların ve işletmelerin önemli bir parçası haline geldi. Artık

günümüzde risk yönetimi, kurum ve işletmelerin temel prensiplerini dahi etkileyebilen bir kavram halini almıştır (Lacroix, 2007, s. 14).

Geleneksel risk yönetimi kavramından kurumsal risk yönetimi kavramına ilk geçiş 2004 yılında COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tarafından geliştirilen bir risk yönetim modeli ile geçiş yapıldığı söylenebilir. Bu yönetim modelinde kurumlarda birbirinden bağımsız bir şekilde yönetilen risklerin, kurum içinde bir bütün olarak ele alınması ve yönetilmesi için bir model geliştirilmiştir. Tüm bu gelişmeler dünyada meydana gelirken, ülkemizde 1927 yılından itibaren yürürlükte olan 1050 sayılı Muhasebe- Umumiye Kanunu'nun yerine 2003'te 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılarak yürürlüğe konulmuştur. Bu kanunla beraber ülkemizde kurumsal risk yönetimi ile ilgili yasal düzenlemeler oluşturulmuştur (Usta, 2017, s. 94).

### **2.1.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi**

Hayatın ve evrenin belirsizlikler içeren yönleri vardır. Bu belirsizlikler içeren yönlerde bilinmeyen sebeplerden dolayı hep riskler meydana gelebilmektedir. Bu noktada hangi risklerin ne zaman ve nerede ortaya çıkabileceklerini öngörerek herhangi bir risk meydana geldiğinde istenmeyen olumsuz etkilerden korunmak için önlem almak son derece önemlidir (Karalar, 2015, s. 22).

Günümüz dünyasında başarı gösteren kurumlar, belirsizlikler içeren ortamlardan kaçmanın yollarını aramaktan daha ziyade karşılaşılabilecekleri olası risklerden çeşitli fırsatlar yakalamaya odaklanmaktadır (Akçanat, 2012, s. 36). Dolayısıyla geleneksel şekilde uygulanan eski sistem yerine daha kurumsal ve stratejik bir risk yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Erdem, 2014, s. 11-12).

Risk yönetimi kavramı, hangi alanlarda ve hangi çeşit ürünler veya hizmetler üretilirse üretilsin bütün kurumlar ve işletmeler için önemli bir kavram olmaktadır. Zaten risk yönetimi kavramı sadece bir kurum veya işletmede çalışan personellerle ilgili bir kavram değil aynı zamanda o kurumun hizmet ürettiği veya hizmet sunduğu kurum dışındaki tüm paydaşlarıyla ilgili bir kavramdır. Risk yönetimi kavramına bu bakış açısıyla bakmak daha başarılı olma imkânına olanak sağlar (Zink & Liberman, 2001). Hatta herhangi bir alanda veya kurumda meydana gelen bir risk sadece o kuruma değil, o kurumla ilişkili başka kurumları da etkileyebilir ve bu nedenle bütün

kurumlarda risk yönetiminin uygulanmaya en kısa sürede başlanması son derece önem arz etmektedir.

Risk kavramı hem günlük yaşantımızda hem de normal iş yaşantımızda değişmez bir parçası haline gelmiştir. Kurumlar ve işletmeler karşılaştıkları riskler sonucu hem tehdit altında hem de birçok fırsatla karşı karşıya kalabilmektedir. Kurumlarda ve işletmelerde istenilen stratejik amaçlara ulaşmak olduğu düşünülürse, bunu sağlamak için meydana gelebilecek riskleri belirlemek, ölçmek ve onları yönetmek konulan hedeflere ulaşmak için oldukça önem arz etmektedir (Karalar, 2015, s. 22-23).

Risk yönetiminin asıl önemi günümüzün rekabetçi ekonomik ortamında daha da belirgin hale gelmeye başladı. Bu ortamda risk yönetimi felsefesi bize, fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı ve tehdit unsurlarını minimum seviyeye indirerek risklere yönelik yapmamız gereken şeylerin yöntem ve mantığını bize göstermektedir (Erdem, 2014, s. 8-9).

Küreselleşme günümüzde hızla yayılmaya devam ederken kurumların faaliyet gösterdikleri ulusal ve uluslararası alanlarda önemli gelişmeler olmaktadır. Siyasal, sosyal, ekonomik ve benzeri bütün şartlar hızla değişmekte ve kurumlar bu değişim içerisinde bir rekabet mücadelesi vermektedirler (Harmankaya, 2012, s. 54). Küreselleşme, getirdiği fırsatların yanında çok büyük hatta ölümcül riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu durumda A'dan Z'ye bütün kurumlar risk yönetimine ihtiyaç duymaya başlamıştır (Güneş & Teker, 2010, s. 70). Bu yönetim, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, o risklere karşı yürütülecek faaliyetlerin belirlenmesi, sorumlulukların paylaşılması, belirlenen faaliyetlerin uygulanmaya konulması ve bu faaliyetler izlenerek sonuçlarının gözden geçirilmesini kapsayan bütüncül bir süreçtir (İncesu, 2010).

### **2.1.3. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları ve Faydaları**

Bir kurumda uygulanması gereken kurumsal risk yönetiminin genel olarak ne tür bir amaç uğruna yapılması gerektiği ve sağladığı yararlarla ilgili kısaca bilgiler aşağıda verilmiştir.



### 2.1.3.1.Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları

Risk yönetimi hedef olarak belirlenen bir sonuca ulaşmada bir başlangıç referans noktasını ifade eder. Birçok insan çeşitli risklere maruz kalmaktadır. Risk yönetimi ile gelişmişlik kavramı paralel süreçlerdir (Erdem, 2014, s. 8).

Bir kurumda amaçlar belirlenmeden önce risk yönetim politikasının belirlenmesinde fayda vardır. Bu noktada genellikle aşağıda belirtilen durumlar risk yönetimi uygulamasında bir politika olarak benimsetilmektedir (Usta, 2017, s. 94):

- Kurumların karşı karşıya kaldığı risklerin sistematik ve eşit dağılımlı bir yaklaşımla tanımlanmış olması,
- Kurumda idari birimlerin görevlerini etkin bir şekilde ifa etmeleri için destek verilmesi,
- Muhtemel risklerin etkin ve tutarlı bir şekilde tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrol altına alınıp izlenmesi için ölçütler ve argümanlar geliştirilmesi.

Risk yönetimi yasal düzenlemeler açısından uygunluk ve hesap verilebilirlik anlamında da mantıklı bir güvence imkânı yaratmaktadır. Bu anlamda yönetim, kurumun gelişim sürecindeki bilgi ve deneyimlerini kullanarak amaçlarına ulaşma yönünde çaba sarf eder. Risk yönetimi politikası ile kurumlar şu amaçları genellikle ilke edinirler:

- Kazançlara ve beklentilere odaklanan görevleri yapmak,
- İdari işlevleri her zaman iyi bir biçimde sürdürmeyi sağlamak,
- Kişi, malvarlığı ve değerlere ilişkin fiziksel güvenliği üst düzeyde sağlamak,
- Hukuksal sorumluluk davalarını azaltmak,
- Yönetimsel makamların, tam, net ve güncel olarak muhtemel risklerden haberdar olunabilecek şekilde organizasyonel bir yapı oluşturmak,
- Çalışanlarında risk kültürü ve bilincini geliştirmek,
- Kurumda idari birimlerde risk yönetimi ile ilgili sürekli genel değerlendirmelerde bulunmak,
- Risk maliyetlerini kontrol ederek bu maliyetleri minimum seviyeye indirmek,
- Kurumun itibarını korumaya çalışmak,

Bahsedilen bu amaçlar, hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir aşama olarak düşünülebilir (Usta, 2017, s. 94).

### **2.1.3.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Kuruma Sağlayacağı Faydalar:**

Kurumsal risk yönetimi süreci risklerin ve fırsatların meydana gelmeden önce farkına varılmasını sağlayarak bu risklerin yönetilmesini ve fırsata dönüştürülmesini sağlayabilecektir. Risklerin yönetilmesi kurumların kurumsallık olgusunu güçlendirir ve iş yapma kapasitelerini arttırmalarını sağlayacaktır. Kurumların performans değerleri ile ilgili doğru ve güvenilir bilgiler elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Risk yönetimi, kurumsal yönetimde bir kaldıraç görevi görmektedir. Dolayısıyla risk yönetimi kurumlara önemli katkılar sağlamaktadır. Bu katkılar kısaca şu şekilde özetlenebilir.

- Belirsizliği kaldırıp kurumda kontrol mekanizmasını geliştireceğinden stratejik amaç ve hedeflerin daha sağlıklı ve kolay belirlenebilmesine imkân sağlar,
- Tehditlerin ve fırsatların daha rahat fark edilebilmesini sağlar,
- Rekabet gücünün arttırılabilmesini sağlar,
- Kurumun kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar,
- Kurumda bütçenin birimler arasında adil bir biçimde dağıtılmasına olanak sağlar,
- Karar mekanizmasının ve planlamanın kurumda daha düzgün, güvenilir dikkatlice yapılmasını sağlar,
- Yönetmeliklere uygunluğun sürekli hale getirilmesini sağlar (Karalar, 2015, s. 107).

Derici, Tüysüz ve Sarı'ya (2007) göre risk yönetiminin uygulanmasının faydaları;

- Kayıp ve şokları minimuma indirger,
- Etkin ve hızlı kararlar alınmasını sağlar,
- Zamandan tasarruf sağlar.
- Kaynakların israf edilmesini önler.
- Risklerin kabul edilebilir bir seviyede kalmasını sağlar,

- Çalışanları, yenilikçi ve şeffaf olma konusunda cesaretlendirir (Derici, Tüysüz, & Sarı, 2007, s. 3).

Fıkırkoca'ya (2003) göre ise kurumsal risk yönetiminin kurumlara sağladığı katkılar aşağıda yine maddeler halinde belirtilmiştir:

- Kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine kolaylık sağlayarak kurumun varlığını devam ettirmesini sağlar,
- Kurumda sağlıklı çalışma ortamı yaratarak çalışanların kendini güvende hissetmesini sağlar,
- Kurumun içinde, çalışanların kuruma aidiyet duygusu hissetmesini sağlar,
- Kurumun kendini geliştirmesini sağlar,
- Kurumun fırsatları daha fazla yakalayabilmesine olanak sağlar,
- Kurumun çevre koşullarından daha az etkilenmesini ve buralardan gelecek tehditlerin farkına varılmasını sağlar,
- Kurumun itibarını artırır (Fıkırkoca, 2003, s. 47).

Erdem (2014) de yaptığı çalışmada, risk yönetiminin şu hususlarda kuruma fayda sağlayacağına değinmiştir;

- Kurumu sonuç bakımından amaçladığı seviyeye gelmesine olan inancını artırır,
- Oluşan fırsatların olumlu olarak kullanılabilmesi için gereken bilgiyi sağlar,
- Kurumun yönetim kademesine olan inancı artırır ve karar verme kabiliyetlerinde kendilerine güvenebilmelerini sağlar (Erdem, 2014, s. 4-5).

#### **2.1.4. Kurumsal Risk Yönetimi Düzenlemeleri**

Kurumsal risk yönetimi için henüz uluslararası olarak bağlayıcı bir çerçeve bulunmamaktadır. Çoğu şirket ve kurum tarafından aynı şekilde anlaşıldığı düşünülen “kurumsal yönetim” gibi terimler bile çoğu durumda bağlayıcı bir ortak anlama sahip değildir. Ülkemizde ve dünyada kurumsal risk yönetimi sürecinin kurum ve işletmelerde uygulanabilmesi için oluşturulmuş bazı düzenleme ve çerçeveler mevcuttur. Aşağıda ülkemizde ve dünyada yer alan bazı kurumsal risk yönetimi düzenlemelerinden bahsedilmiştir (Passenheim, 2013, s. 6-7).

## **2.1.4.1. Dünyada Kurumsal Risk Düzenlemeleri**

### **2.1.4.1.1. ISO 31000**

2009 yılından itibaren, risk yönetimiyle ilgili dünya genelinde en çok bilinen, kullanılan ve geçerli olan standart ISO 31000'dir. ISO 31000, tüm kurum ve kuruluşlar için riski bir seviyeye kadar yönetirken, bu standardın en iyi uygulama tavsiyeleri yönetim tekniklerini iyileştirmek ve yapılan işlerde her an iş güvenliği ve sağlığını hâkim kılmak için geliştirilmiştir. Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi için risklerini çok iyi anlamaları ve yönetmeleri gerekmektedir. 2009 yılında yayınlanan ISO 31000, risklerin nasıl yönetilmesi ile ilgili bir şablon sunmuştur. ISO 31000'e göre kurulan risk modellerinin de zaman zaman denetlenerek, standarda uygunluğunun kontrol edilmesi gerekmektedir. Risk yönetimi modelleri, doğru ve etkin kurulduklarında ve yönetildiklerinde faydalı olacaklardır (ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi, 2019).

ISO 31000, yapıları gözetmeksizin tüm kamu kuruluşları ve özel kuruluşların işlevlerine ilişkin riskleri etkin bir biçimde yönetebilmeleri için gereken alt yapıyı oluşturmaya odaklanmış bir risk yönetimi standardıdır. Risklerin beraberinde getirdiği fırsat ve tehditleri kavrayarak kar olanağı sağlayabilir ve bu risklerin meydana getirebileceği olumsuz etkileri kontrol ederek etkisiz hale getirir. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve iş süreçlerinin başarısında önemli olan risklerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, değerlendirilmesi ve öncelikli risklerle ilgili kararların alınarak uygulanması genel risk yönetiminin ana adımlarını oluşturmaktadır. Bu adımlarda yapılması gereken işler ve görevler, ISO 31000 Risk Yönetimi standardında anlatılmaktadır (ISO 31000 Nedir, 2019).

### **2.1.4.1.2. Sarbanes&Oxley Kanunu**

ABD'de Enron, Worldcom gibi büyük şirketlerin neden olduğu skandalların hissedarlarda muhasebe ve şirket açıklamalarına bir güvensizlik oluşturması üzerine özellikle bu konularda iyileştirme sağlamak üzere "Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası" bir başka deyişle Sarbanes&Oxley yasası 30 Temmuz 2002 tarihinde yürürlüğe girdi. Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve etkin kurumsal yönetimi destekleyen söz

konusu yasa, ABD’de borsada işlem gören şirketlerin tamamını kapsamaktadır (Temel, 2008, s. 87-88).

Sarbanes&Oxley yasasının amacı, şirketlerin sermaye piyasası mevzuatı veya diğer amaçlara uygun şekilde halka yapacakları açıklamaların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak amacıyla yatırımcıları korumaktır (Sarbanes Oxley Act, 2002, s. 745).

Yasanın 302. ve 404. maddeleri çerçevesinde şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklere ilişkin kontrollerin belgelenmesi ve değerlendirilmesi zorunlu kılınmış, kontrollerin etkinliğinden şirket yöneticileri direkt olarak sorumlu tutulmuştur. Yasayla birlikte gelen ağır cezai yaptırımlar, şirket yöneticileri başta olmak üzere tüm çıkar sahiplerini ve bağımsız denetçileri derinden etkilemiş ve yasaya tabi tüm şirketler finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerinin iyileştirilmesi için kapsamlı projeler üretme yoluna gitmiştir.

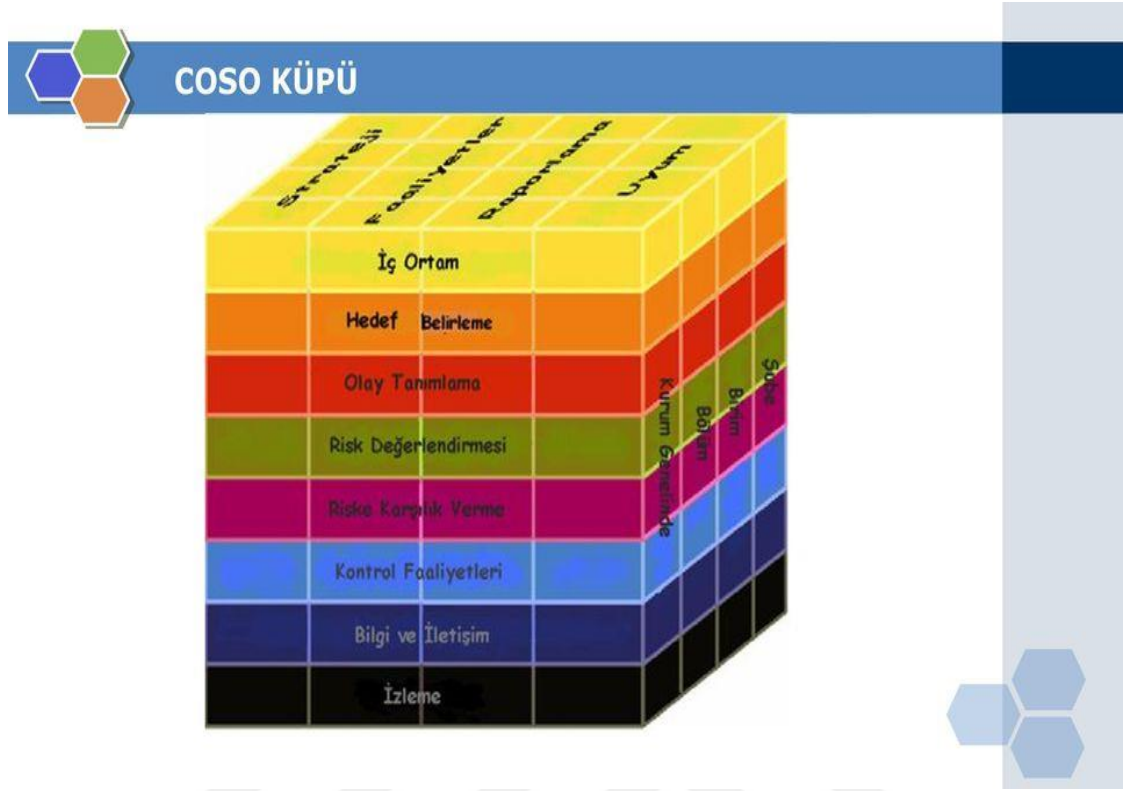
#### **2.1.4.1.3. COSO ve COSO II**

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ) modeli 1992 yılına dayanıyor ve daha çok yeminli muhasebecilerin çalışmalarına odaklanmış bir düzenlemedir. COSO, Sponsor Kuruluşlar Komitesi anlamına gelmekte ve iç denetimlerin artırılması ve şirketin hedeflerine ulaşmasını amaç edinmiştir (Passenheim, 2013, s. 12).

2004 yılında COSO II, kurumsal risk yönetimi alanını içerecek şekilde genişletildi. Buna göre kurumsal risk yönetiminin temel varsayımı, her kuruluşun belirli çıkar grupları için değerler yaratmasıdır. Aynı zamanda, tüm kuruluşların ve yönetimin, kabul etmeye hazır oldukları güvensizlik seviyesini belirleme görevini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Passenheim, 2013, s. 13).

COSO II, birbiriyle ilişkili sekiz farklı kurumsal risk yönetimi bileşeninden oluşmaktadır. Bu bileşenler aşağıda şekil 2.1.’de gösterilmiştir:

Şekil 2.1. COSO Kurumsal Risk Yönetim Küpü



COSO'nun 2004 yılında kurumsal risk yönetimi çerçevesi yayınlamasının ardından geçen zaman içerisinde kurum ve işletmelerin karşı karşıya kaldıkları risk yapılarının daha karmaşık hale gelmesi, değişen koşullara bağlı olarak yeni bir çok risklerin ortaya çıkması, kurumsal risk yönetimine ilişkin farkındalığın artması ve hem yönetim kurulu hem de yöneticilerin daha gelişmiş risk raporlama talepleri kurumsal risk yönetimini konu alan çerçevenin güncellenmesini gerekli kılmıştır (COSO, 2017).

Bu amaçla 2017 yılında strateji, risk ve performans arasındaki ilişkiyi esas alan yeni bir çerçeve yayınlanmıştır. Çerçevenin ismi “Kurumsal Risk Yönetimi-Strateji ve Performans ile Entegrasyonu” olarak değiştirilen kurumsal risk yönetimini oluşturan bileşenlerde de birtakım değişikliklere gidilmiştir. Buna göre 2004 yılında sekiz adet olan bileşen sayısı, beşe indirilmiş eski çerçeveden farklı olarak bileşenlerin altında çeşitli ilkelere de yer verilmiştir. Aşağıda kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin COSO'ya göre yeni gösterimi yer almaktadır.

## Şekil 2.2. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Sarmalı



Şekil 2.2. incelendiğinde 2004 yılında yayınlanan kurumsal risk yönetimi küpünden farklı bir yapıda olduğu göze çarpmaktadır. Yeni şekilde yer alan birbiriyle ilişkili beş bileşen aşağıda kısaca açıklanmıştır (COSO, 2017, s. 6).

- **Yönetim ve Kültür:** Yönetim, kurumsal risk yönetimi için işletmeyi uygun hale getirir, kurumsal risk yönetiminin önemini vurgulayarak denetim sorumluluklarını belirler. Kültür ise etik değerler, risk yönetimi için gereken davranışlar ve işletmede riskin anlaşılması ile ilgili olmaktadır.
- **Strateji ve Hedef Belirleme:** İşletmelerde stratejik planlama sürecinde kurumsal risk yönetimi, kurum stratejisi ve hedef belirleme, birlikte çalışır. İşletmenin risk iştahı kabul edilir ve strateji ile uyumlu hale getirilir. İş hedefleri, riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yanıtlanması için bir temel oluştururken stratejiyi de uygulamaya dönüştürmektedir.
- **Performans:** Strateji ve kurum hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek olan riskler tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir. Riskler, işletmede belirlenmiş olan risk iştahının ağırlığı ölçüsünde önceliklendirilir. İşletme daha sonra, risklere karşı tutumuna karar verir ve üstleneceği risk miktarına ilişkin bir portföy görüntüsü alır. Bu sürecin sonuçları önemli risk paydaşlarına bildirilir.
- **Gözden Geçirme ve Düzeltme:** Bir işletme, hedeflere ulaşma konusundaki performansını sürekli olarak gözden geçirmek suretiyle kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin zaman içinde meydana gelen önemli değişimler ışığında kurum içerisinde ne derece sağlıklı çalıştığını ve düzeltilmesi gereken noktalar olup olmadığını dikkate alır. İhtiyaç halinde gerekli düzeltmeleri yaparak sistemin daha iyi çalışmasını sağlar.

- Bilgi, İletişim ve Raporlama: Kurumsal risk yönetimi hem iç hem de dış kaynaklardan gerekli bilgileri edinmek ve kurum genelinde paylaşmak için tüm işletmeyi kapsayan ve devamlılık gösteren bir süreci gerektirmektedir.

#### **2.1.4.1.4. Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standardı (AS/NZS 4360)**

AS/NZS 4360 risk yönetim standardı, 1995 yılında ortaya çıkmış ve risklerin yönetilmesi ve raporlandırılmasında dünyada ilk resmi ve çok güçlü olan bir uygulama modelidir. 2004 yılında yeniden güncellenen bu standart, Avustralya ve Yeni Zelanda'daki kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen kurum ve şirketlerin temsilcilerinden oluşan ortak bir komite tarafından geliştirilmiş ve her çeşit kurumda kullanılabilir şekilde yenilenmiştir. Anlaşılması ve uygulanması kolay olan bu standart, kurumsal risk yönetim sürecinin uygulanması için dokuz adımdan oluşan bir program önermektedir.

AS/NZS 4360 risk yönetim standartları, risk yönetim sisteminin uygulanması ve gelişimi için yapılması gerekenlere açıklık getiren bir rehber niteliği taşımaktadır. Standartlara göre ilk olarak kurumun stratejik, kurumsal ve risk yönetim kapsamı oluşturulmalıdır. Kurumsal politika; risk yönetim hedeflerini kapsayıcı bir şekilde geliştirilmeli, kurumsal ve bireysel sorumluluklara, uygulama ve değerlendirme prosedürlerinin kapsamına açıklık getirmelidir.

AS/NZS 4360; risk yönetimi için çerçeve oluşturma, risklerin belirlenmesi, risklerin analizi, risklerin değerlendirilmesi, risklerin yönetilmesi, iletişim, danışma, izleme ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Bu standartların uygulandığı kurumlara sağladığı yararlar kısaca şunlardır:

- \* Risk yönetiminin etkin kılarak hedeflere ulaşılma ihtimalini artırır.
- \* Kurum genelinde risklerin ve tutumların belirlenmesine yönelik farkındalığın oluşmasını sağlar.
- \* Fırsat ve tehditlerin belirlenmesine imkân sağlar.
- \* Yasal mevzuatlara ve uluslararası kurallara uygunluk sağlar.
- \* Kurumsal yönetimi ve finansal raporlamayı geliştirir.
- \* Planlama ve karar verme için güvenilir bir ortam oluşturur.
- \* Kontrol mekanizmasını geliştirir.



- \* Etkin bir risk tutumu belirlemek için kaynak temini sağlar.
- \* Faaliyetlerdeki etkinlik ve verimliliği artırır.
- \* Olay yönetimini geliştirir ve kayıpları minimuma indirir.
- \* Kurumsal gelişimi, öğrenmeyi, esnekliği ve direnci artırır.
- \* Risk yönetim raporlarıyla hem üst yönetime hem de yönetim kurulu ve denetim komitelerine, önem arzeden risklerin standartlara uygun şekilde yönetildiğine dair güvence sağlar (Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetim Modeli, 2016).

#### **2.1.4.1.5. Kanada risk yönetimi yönergeleri**

Kanada’da uygulanan “Bütünleşik Risk Yönetim Sistemi” standartları Treasury Board Secretariat tarafından hazırlanarak yayımlanmıştır. Bu sistem, kurum çapında risklerin yönetilmesini, anlaşılmasını ve riskler ile ilgili gerekli bilgi ve iletişimin sağlanmasını amaçlayan süreklilik arzeden bir süreçtir. Ayrıca sistem birbiriyle ilişkili dört temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

- \* Kurumsal risk profili geliştirilmesi.
- \* Bütünleşik risk yönetim fonksiyonu oluşturulması.
- \* Bütünleşik risk yönetim sisteminin uygulanması.
- \* Risk yönetim uygulamasında sürekliliğin öğrenilmesini sağlama.

#### **2.1.4.1.6. İngiliz Risk Yönetimi Standartları**

2008 yılında İngiltere’de BS 31100 ismiyle “Risk Yönetimi: Uygulama Kuralları” taslak olarak yayımlanmış ve 2011 yılında da British Standards Institution tarafından basılmıştır. BS 31100, ISO 31000’ni destekleyen bir standarttır. Kurum ve işletmelerin hedeflerine ulaşmak ve risklerin kurum ve işletme çapında yönetilmesi için risk yönetim süreçlerine rehberlik sağlayacak şekilde hazırlanmış etkili bir standarttır. BS 31100 risk yönetim standartları ilkeleri aşağıda verilmiştir:

- \* Risk yönetim süreci, kuruma uygun olarak yapılmalıdır.
- \* Risk yönetimi, kurum kültüründe ve çalışan algısında olmalıdır.
- \* Risk yönetim süreci, yapısal olmalıdır.
- \* Risk yönetim süreci için kurumda bir risk dili oluşturulmalıdır.
- \* Risk yönetimi, doğru bilgilere dayanmalıdır.
- \* Risk yönetimi belirsizlikleri açık bir şekilde değerlendirmelidir.

- \* Risk yönetim süreci, karar alım mekanizmasının bir parçası olmalıdır.
- \* Risk yönetim süreci, dinamik ve değişimlere açık olmalıdır.
- \* Risk yönetimi süreci, sürekli olmalıdır.
- \* Risk yönetim prensipleri her dönem yeniden değerlendirilmelidir.

BS 31100 standartları riskleri inceleme, tanımlama, değerlendirme, belirleme ve raporlama süreçlerinden oluşmaktadır. Risk yönetimiyle ilgili diğer standartlar daha çok kayıp ve zararları azaltmaya odaklanmışken; BS 31100, risklerin üstlenilerek kurum ve işletmeler için nasıl fırsata dönüştürülebileceği üzerine yoğunlaşmıştır (IRM-AIRMIC-ALARM, 2002).

#### **2.1.4.1.7. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Kurumsal risk yönetimi alanında meydana gelen gelişmeler sonucunda, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü konsey üyeleri tarafından rehberlik amaçlı olarak bu ilkeler hazırlanmıştır. Bu ilkelerde “Bağımsız denetim dâhil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimi, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasa / ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak.” Konsey yönetim kurulunun sorumluluğu olarak belirtilmiştir (OECD, 2015). Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD’ye üye olan ve olmayan hükümetlere, ülkelerinde kurumsal risk yönetimiyle ilgili yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirmede ve geliştirmede yardımcı olmayı hedeflemiştir.

#### **2.1.4.1.8. Basel II (2004)- Basel III (2010)**

Basel II, bankacılık sektöründe risk temelli bakış açısını oluşturmak ve sağlam bir finansal sistem oluşturmak amacıyla standartlar yayınlanmıştır. Basel II ile birlikte bankaların risk yönetim kültürünün gelişmesi ve kurumsal yönetimin ön plana çıkması hedeflenmektedir (10 Soruda Ekonomide Kurumlar, Derecelendirme ve BASEL II, 2006).

Basel III, Basel II’nin mali krizlerde gözlenen noksanlıklarını gidermek için getirilen ilave düzenlemelerden oluşmaktadır. Basel III şeklinde isimlendirilen değişikliklerle beraber likitide yeterlilik ile risk bazlı olmayan kaldıraç oranları gibi konularda yeni düzenlemeler getirilmiştir. Basel III ile birlikte kurumsal yönetim ile

risk yönetimi faaliyetlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Cangürel & Diğerleri, 2010).

#### **2.1.4.2. Türkiye’de Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi Çalışmaları ve Hukuki Düzenlemeleri**

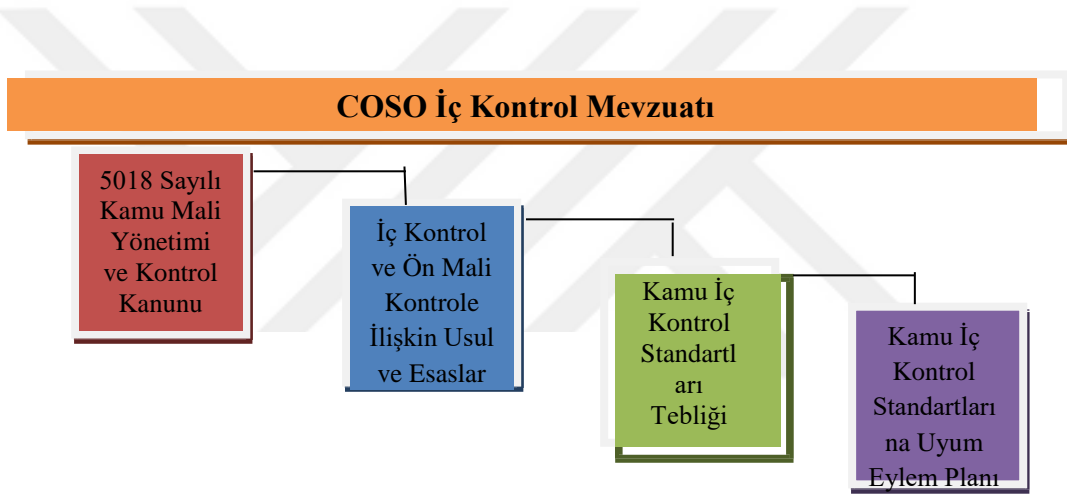
Kamusal yönetim, devam etmekte olan küresel boyuttaki ekonomik kriz nedeniyle, finans sektörünün tamamındaki işletmeler ve sermaye piyasalarını, kurumsal ve risk yönetimi konularında, daha düzenli bir durum oluşturmak amacıyla çeşitli düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemeler ilerleyen süreçte boyut değiştirerek devam edecek aynı zamanda iç denetim ile ilgili yasal düzenlemeler yapılacak ve bu süreçte kamu idarecileri daha etkin bir şekilde rol alacaklardır. Yapılan düzenlemeler aşağıdaki başlıkta daha açık bir şekilde belirtilmiş olup aynı zamanda 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun 4. maddesinde de belirtildiği üzere işverenlere risk değerlendirmesi yapılması yükümlülüğünü de getirmiştir (İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2012).

Devam eden küresel kriz sebebiyle kamu idareleri; bütün finans sektörünü, işletmeleri ve sermaye piyasasını daha düzenli kurumsal yönetim ve risk yönetimi uygulamaları hususlarında düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemelerin ileride daha farklı boyutlar ile süreceği, iç denetimi alakadar eden yasal düzenlemelerin artacağını ve kamu idarecilerinin daha fazla etkin rol alacağını belirtilebilir. Bu doğrultuda yapılan düzenlemeleri aşağıdaki gibi belirtmekle beraber ilaveten, 4’üncü maddesi ile işverenlere risk değerlendirmesi yapılması yükümlülüğü getiren 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nu da sayılabilir (İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2012).

##### **2.1.4.2.1. Kamu Organizasyonlarında COSO ve İç Kontrol Mevzuatına Uyum Çalışmaları**

Kurumsal örgütler, çeşitli konulardaki risk ve belirsizliklerin negatif etkilerini en aza indirebilmek amacıyla iç kontrol uygulamasını kullanmaktadır. Bu iç kontrol uygulaması, kurumda yapılan faaliyetlerin ne kadar etkili olduğunu, finansal raporların güvenilirliğini ve kanunlara ve yönetmeliklere uygun olarak hareket edilip edilmediğini denetler ve bu uygunluğun sağlanmasına yardımcı olur. Yönetim, kurumlarda oluşan risklerin tanımlanması ve kontrolü için gerekli olan stratejilerin geliştirilmesi ve bu geliştirilen stratejilerin uygulanmasından sorumludur. Eğer ki yönetimin bu

sorumluluğu yerine getirememesi durumu söz konusu olursa, bu sorumluluk iç denetim birimleri tarafından yerine getirilmelidir. Daha sonra belirlenen riskler incelenmeli ve kamu organizasyonları olası hizmetleri etkileyecek riskleri, risklilik oranları ve önemine göre derecelendirmeli belirlemeli ve risklilik oranı en yüksek olandan başlanarak sıraya konularak bir iç denetim planı ve programlar oluşturulmalıdır. Türkiye’de kamu kurumlarında COSO’nun oluşturduğu risk yönetim standartları uygulaması için bazı yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bunlar Şekil 2.3.’de gösterilmiştir (Korkut, 2018, s. 68).



**Şekil 2.3.** Kamu Organizasyonlarında Mevzuat Düzenlemeleri

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 yılında kabul edilmiş olup yürürlüğe konulmuştur. 2005 yılında yapılmış olan değişiklikler sonucunda uygulanabilirliği ve kapsadığı alan genişletilmiştir. Bu kanunun uygulanmaya başlamasıyla, kamu mali yönetim sistemi, uluslararası standartlar ve AB uygulamalarına uygun bir şekilde yeniden oluşturulmuştur.

Kanunun iç denetim başlıklı 63. maddesinde kamu idarelerinin, risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak

gerçekleştirileceği belirtilmektedir (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003).

Kamusal alanda etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması için, işleyişin takip edilmesi ve geliştirilmesi üst yöneticilerin yükümlülüğündedir. Üst yöneticiler, genel anlamda bu süreci izleme göreviyle beraber, kurumun hedef ve amaçları doğrultusunda yapılan uygulamaların yürütülmesinden ve iç kontrol denetleme sisteminin doğru bir biçimde çalışmasının sağlanmasından sorumlu olur (Kamu İç Kontrol Standartları uyum Eylem Planı Rehberi, 2009, s. 5-6).

#### **2.1.4.2.2. İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar**

İç kontrol ve ön mali kontrol sistemlerine yönelik yapılan değişiklik ve düzenlemeler, 5018 sayılı Kanununun 55, 56, 57 ve 58. Maddeleri uyarınca yapılmıştır. Esasların "İç Kontrol Standartları" başlıklı 5. maddesine göre; kamu idareleri, yasalara ve iç kontrol standartlarına zıt olmamak koşuluyla, kendi görevleri çerçevesindeki süreç, yöntem ve işlemlere yönelik standartlar getirebilmektedirler. Fakat 6. madde ise, bu uygulama ve değişikliklerde önceliğin riskli alanlara verilmesi gerektiğini ve bu bağlamda iç kontrolde uygulanacak tüm süreç ve işlemleri kapsadığı belirtilmiştir. 7. maddede ise risk değerlendirmelerinin süreklilik arz eden bir faaliyet olduğunu ve yönetimin, iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri değerlendireceği belirtilmiştir (İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, 2005).

#### **2.1.4.2.3. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği**

Kamu İç Kontrol Standartları COSO modeli; İç Kontrol Standartları Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları (INTOSAI) kapsamında Maliye Bakanlığı tarafından 2007 senesinde yapılmıştır. Bu çerçevede; kamu kurumlarında iç kontrol sisteminin oluşturulma, uygulanma, izlenme ve geliştirilmesi sürecinde gerekli olan standartlar ve şartlar belirtilmiştir. Duyuruda, kamu kurumlarında, iç kontrol sistemlerinin Kamu İç Kontrol Standartlarına uygunluğunu gerçekleştirmek amacıyla yapılması gerekli olan uygulamaların belirlenmesi, bu uygulamaların pratik planının oluşturulması, gerekli prosedür ve düzenlemelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007).

Kamuda yapılan iç kontrol standartları, uluslararası standartlar ve iyi faaliyet örnekleri kapsamında, iç kontrol; kontrolün yapıldığı koşulları, riskin değerlendirilmesini, bu kontrolün faaliyetlerini, bilgi ve iletişim teknolojileri bileşenleri temelinde değerlendirerek, tüm kamu yönetimlerinde uygulanabilecek düzeye gelmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur (Korkut, 2018, s. 70).

#### **2.1.4.2.4. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı**

2009 yılında Maliye Bakanlığınca, kamu kurumlarında iç kontrol sistemlerinin oluşturulma, uygulanma, izlenme ve geliştirilmesine yönelik standartlar ve koşullar genel anlamda belirlenmiştir. Aynı zamanda kamu idarelerinde gerek görüldüğü takdirde, ayrıntılı bir şekilde iç kontrol standartlarının belirlenebileceği düşünülmüştür. İç kontrol sistemine yönelik uygulama ve koşulların belirlenmesinde, risk odaklı bir bakış açısıyla, yönetimlerin hukuki ve idari yapıları ile personel ve mali durumları gibi kendilerine özgü konuları göz önünde bulundurulmalıdır (Kamu İç Kontrol Standartları uyum Eylem Planı Rehberi, 2009).

#### **2.1.4.2.5. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Risk Yönetimi Düzenlemeleri**

Borsada ki şirketlerin risk yönetimi hususunda asıl göz önünde bulundurmaları gereken konular, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde aşağıda da belirtildiği şekilde yer almıştır (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, 2011).

- “Yönetim Kurulu yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir.”
- “Şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapar. Risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.”

Bu maddelerden de görülebileceği gibi SPK, yönetim kurullarına, iç denetim ve iç kontrol konularında ki yükümlülüklerini açıklayarak risk yönetimi ile ilgili önemli bir düzenleme oluşturmuştur.

#### **2.1.4.2.6. Bankacılık Kanunu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Bankacılıkta, 2001 yılında Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından yayımlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik” önemli bir dönüm noktası olmuştur. Geçmişte yapılan düzenlemeler icraya bağlı, belli bir standardı olmayan, geçmişe yönelik, hata bulma ve cezalandırma amaçlı, otorite ve korku merkezli bir teftiş meyilli bir sistem iken 2001’den sonra iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi gibi detaylı düzenlemeler yapılarak büyük ölçüde uluslararası standartlar temel alınmıştır (Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 2001).

Yeni düzenlemeler ile bankanın iç kontrol, risk yönetimi, kurumsal yönetim ve iştiraklerine yönelik sorumluluklar getirilmektedir. Hata bulma yerine önleme ve değer katma, risk temelli planlama, süreç denetimi, bilgi sistemleri denetimi gibi çağdaş unsurlar ön plana çıkmış ve sertifikasyon önem kazanmıştır. Bu sayede standartları, herhangi bir yöntemi olmayan ve her kurumda farklılık gösteren uygulamaları olan farklı denetim yapıları, risklerin yönetilmesi, oluşacak muhtemel zararların engellenmesi, kaynakların etkili ve verimli kullanılabilmesini yapamamaktadır (Yurtsever, 2015, s. 65).

Risk yönetimi ve iç denetim konularında Bankalar Kanunu ciddi düzenlemeler getirmiştir. Bu düzenlemelerin arasında 29 uncu madde “bankaların yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlüdür.” yer alan açıklamalar arasında gösterilebilir (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005).

#### **2.1.4.2.7. Türk Ticaret Kanunu’nda Risk Yönetimi**

Özel sektör işletmelerine yönelik, SPK ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’nun iç denetime, iç kontrole dair sınırlı hükümlerinin yanında, Türk Ticaret Kanunu’nda da çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Bu kanunlarda yapılan düzenlemelerle birlikte kamu dâhil özel şirketlerde yapılan planlar, beş yıllık strateji planları ve bütün programlar risk kavramı dikkate alınarak yapılmaya başlanmıştır. Türk Ticaret Kanunu’nun 378 inci maddesi bu hususta çok büyük yenilik getirmiştir. Bu doğrultuda şirketler komitelerini kurmuşlardır ve ister etkin çalışsın

ister çalışmasının mevzuat açısından çok önemli bir adım atılmıştır (Sinanlıoğlu, 2015, s. 100-101).

Ayrıca yönetim kurulunun görev dağılımına dair kanunun 366 ncı maddesi 2. Fıkrasına göre; Yönetim kurulu, yapılan işlerin gidişatını izlemeli, kendisine sunulması gereken konularda rapor hazırlamalı, kararlarını uygulatabilmeli veya iç denetim nedeniyle, yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komite ve komisyonlar kurabilmelidir. Belirtilen düzenlemeler doğrultusunda Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği yenilikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Uzay & Selimoğlu, 2014, s. 55).

- Türkiye'de ilk defa bir kanunda risk yönetimi konusunda bir düzenleme yapılmıştır.
- Yönetim kurullarının kaliteli bir yönetim bakımından görevleri net bir şekilde belirtilmiştir.
- Halka açık olup olmadığına bakılmaksızın tüm anonim ortaklıklar için kurumsal yönetim ilkelerinin önemi belirtilmiştir.
- Menfaat sahiplerinin çıkarlarını düşünen, şeffaf ve hesap verilebilir bir kurumsal yönetim sistemi meydana getirmiştir.

### **2.1.5. Kurumsal Risk Yönetiminde İç Kontrol ve İç denetim Kavramları**

Kurumsal risk yönetimin kurumlarda uygulanmasında en etkili olan faktör iç kontrol ve iç denetim olarak bilinmektedir. Dolayısıyla aşağıda iç kontrol ve iç denetim kavramlarına kısaca değinilmiş ve bu kavramların kurumsal risk yönetiminin uygulanmasındaki rollerinden kısaca bahsedilmiştir.

#### **2.1.5.1. İç Kontrol**

İç kontrol, “kurumun varlıklarının ve kaynaklarının korunması, muhasebeye konu olan bilgilerin doğru ve güvenilirliğinin denetlenmesi, kurum faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yönetim tarafından belirlenen ilkelerin uygunluğu ve personelin belirlenmiş olan ilke ve kurallar konusunda özendirilmesi sürecini oluşturan kuralların tümüdür”. İç kontrol, kurum çalışanlarının ve kurum hedeflerinin devamlı olarak gerçekleştirmelerine imkân sağlamak üzere düzenlenmiş bir kontrol sürecidir. İç kontrol, bir kurumun yönetimi ve çalışanları tarafından oluşturulan tamamlayıcı bir



süreç olup, belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirilmesi amacı ile kurumun misyonunu gerçekleştirmesi için gerekli riskleri kontrol etmek ve makul güvence oluşturmak için kullanılmaktadır (Durmuş & Taş, 2008, s. 55).

İç kontrol sistemi, mali kontrol ve yönetsel kontroller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Mali kontroller, bir kurumun varlıklarının korunması ve mali kayıtların güvenilirliğine ilişkin tüm yöntemlerin incelenmesini içermektedir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği konusunda güvence sağlamak sebebiyle tasarlanmış olan iç kontrol sistemi birbiriyle bağıntılı beş unsurdan oluşmaktadır. İç kontrolün unsurları, kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme olmak üzere beş temel unsurdan oluşmaktadır (Karalar, 2015, s. 50-51).

#### **2.1.5.2.İç Denetim**

İç denetim, güvence ile danışmanlık faaliyetleriyle kurumuna; amaçlarına varma olanakları sunmalı ve riskle karşılaşma seviyesini azaltmak için tavsiyelerde bulunarak katma değer yaratmalıdır. Katma değer yaratma yönü, kamu kesiminde uygulanan uygunluk denetimine KRY ile kontrol süreçlerini değerlendirmeyi ilave ederek denetimin yaklaşımını günümüz koşullarına uygunlaştırma ve denetimin bakış açısında fark yaratmadır. Denetim yaklaşımı, iç kontrol sisteminin yeterli olup olmadığının değerlendirilmesinde geçmişte yapılmış işlemlerin üzerine durmaktan ziyade, ileride doğması olası risklerin belirlenmesi ve bu risklerin meydana gelmesi durumunda oluşacak etkileri minimuma indirecek kontrol süreçlerini değerlendirmeyi de kapsamaktadır.

İç denetimin tanımında değer katmanın ana istikameti doğru bir şekilde yapılmıştır. Kurum amaçları demek performans demektir. Burada iç denetim, doğrudan kurumun birçok seviyede performans parametresine katkı sağlayan çok önemli bir fonksiyondur. Performans yönetimi kamu ya da özel sektörde üç seviyede ele alınmaktadır. Bunlar; stratejik seviye denilen üst yönetim kurulu ve icranın kurumun gideceği yönü çizdiği stratejik planlama süreci, şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için birimlerin gerçekleştirdiği faaliyetlerden oluşan operasyonlar ve son olarak insan kaynağıdır (Kaya, 2015, s. 50).

Türkiye’de kamu kurumlarında iç denetim ile ilgili yapılan ilk düzenleme 5018 sayılı KMYKK ile olmuştur. Bu kanundan sonra ek olarak yeni mevzuat düzenlemeleri yapılmıştır. Kamu İç Denetim Birim Yönergesinin 4 üncü maddesinde iç denetimin amacı, “İç denetim faaliyeti; kamu idarelerinin faaliyetlerinin amaç ve politikalara, kalkınma planına programlara, stratejik planlara, performans programlarına ve mevzuata uygun olarak planlanmasını ve yürütülmesini; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını; bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilirliğini sağlamayı amaçlar.” şeklinde belirtilmiştir (Kamu İç Denetim Birim Yönergesi, 2007).

İç denetim, muhtemel riskleri tespit etmek suretiyle idareye yardım etmek, etkin iç kontroller ile süreçlerin verimliliğini sağlamak ve risk kaynaklı kayıpların azaltılması yollarıyla kurumlara katkıda bulunmaktadır. Hata-hile bulmak üzerinde yoğunlaşan, işlem merkezli iç denetim bakış açısı günümüzde büyük ölçüde değişerek süreç ve verimlilik bazlı danışmanlık yaklaşımına dönüşerek risk yönetiminde kaçınılmaz bir yer edinmiştir (Kurumsal Yönetimin Güvencesi İç Denetim, 2011).

İç denetimin KRY’ndeki asıl rolü, etkin bir risk yönetim sürecinin yürütülüp yürütülmediği konusunda üst yönetime güvence vermektir. Bu konuda yapılan araştırmalar da önemli görülen risklerin gerektiği şekilde yönetilip yönetmediği ve KRY ile iç kontrol süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi konularında güvence vererek iç denetimin kurumlara değer kattığı hususunda aynı görüşte olduklarını belirtmektedir (The IIA, 2003).

## **2.1.6. Risk Yönetimi Programının Hazırlanması**

### **2.1.6.1. Risklerin Belirlenmesi**

Bir kurum için meydana gelebilecek risklerin belirlenmesi yöneticiler için en zor süreçtir denilebilir. Çünkü yöneticilerin kurumla ilgili hemen hemen her şeyi bilebilme imkânları çok azdır. Bu durumda yöneticiler, yetenekleri ve kurum ile ilgili bilgileri ölçüsünde kurumdaki riskleri belirlemelidirler. Ayrıca risk türleri, kurumların yaptıkları işler, kurumda uygulanan süreçlerin karmaşıklığı ve kurumun içinde bulunduğu şartlara göre değişebilir.

Kurumda riskler belirlenirken yöneticiler, bütüncül bir bakışla kurumdaki risklerle ilgili bütün detayları değerlendirerek riskler belirlenmeli. Aksi takdirde birbirleriyle bağlantılı riskleri farklı farklı değerlendirmek riskleri sağlıklı bir biçimde belirlenmesini engelleyebilir.

Riskleri belirleyebilmek için her an ve her koşulda geçerli olabilecek tek bir yöntem maalesef yoktur. Bazen risk yöneticisi doğru ve uygun bir karar verebilme durumunda her bir yöntemin kullanılmasına ihtiyaç duyabilir. Çünkü her yöntem genellikle risk ile ilgili sorunun ancak bir parçasını çözmeye yardım edebilir. Dolayısıyla risk yönetimi için herkesçe, bütün yöntemlerin bir arada olduğu yeni bir bütüncül sistem yaklaşımı önerilmektedir (Maya, 2011, s. 30).

Riskler belirlenirken genellikle aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır:

#### **2.1.6.1.1. Uzman Görüşleri Yöntemi:**

Bu yöntem, riskin sebeplerini ve etkilerini ve riskleri belirlerken bu alandaki uzmanların görüşlerini alarak risklere karşı alınacak önlemleri belirleme şeklinde uygulanır. Burada bahsedilen uzman kişilerin kurum içinden veya kurum dışından olması önemli değildir. Uzman görüşleri yönteminde yapılacak görüşmeler, bireysel olarak yapılabileceği gibi riskleri belirlemek isteyenlerce, kurumdaki yöneticilerle anket yapılarak da risklerle ilgili fikir ve görüşleri alınarak da riskler belirlenebilir (Fıkırkoca, 2003, s. 30).

Bu yöntemle üst düzey yöneticiler, kuruluş içinde sıklıkla karşılaşılan fakat öngörülemeyen risk türlerinin belirlenmesine izin verir. Bu nedenle, bu yöntemin tüm kurum içindeki risklerin hem çalışanlar hem de yönetim tarafından belirlenmesine katkıda bulunduğu söylenebilir.

#### **2.1.6.1.2. Benzerleriyle Karşılaştırma Yöntemi:**

Bu yöntemde riskler, geçmişte benzer veya uygulanmış olan mevcut sistemlerin başarı ve eksiklikleri dikkate alınarak uygulanması düşünülen sistemdeki risklerin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemde önem arz eden şey karşılaştırma yapılan sistemlerin arasındaki ilişkiyi kavrayabilmektir. Bu yöntemin uygulanması beraberinde zorluk getirmektedir. Bu zorluk; kullanılması ön görülen eski kayıt ya da verilerin uygunluğu ki kayıtların riskin geçmişe dönük gelişimini

irdeleyen bir risk sistemi düzenlenebilmesi ve risklerin yeniden oluşma ihtimalleri açısından kurulacak risk senaryosu için bir araç teşkil edebilir (Griffin & Canfield, 2000).

Ancak bu yöntem, benzerliklerin tam bulunmadığı risk türlerinde risk belirleme yöntemi olarak kullanılması doğru olmamaktadır. Dolayısıyla, riskler ve bu riskleri oluşturan sebeplerin belirlenmesi bu yöntemle mümkün olamayabilir (Maya, 2011, s. 31-32).

#### **2.1.6.1.3. Tehdit İncelemeleri Yöntemi:**

Bu yöntem, genelde üretime yönelik proje veya programlarda erken aşamalarda meydana gelebilecek riskleri belirlemek için kullanılmaktadır. Bu yöntemin uygulanmadan önce tehdit unsurları göz önünde bulundurulur. Bu nedenle, üretim aşamasından önce tehlike ve tehdit unsurlarının belirlenmesi, risklerin erken bir aşamada tespit edilmesini ve bu risklerin önlenmesini veya azaltılmasını planlamayı sağlar (Fıkırkoca, 2003, s. 52).

#### **2.1.6.1.4. Nominal Grup Yöntemi:**

Genellikle kurumlarda yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkması için kullanılan bir yöntem olarak bilinmekte ve bu yöntem uygulanırken öncelikle, kurumda ilgili uzman kişilerden riskler hakkında görüşler alınarak listelenir. Listeleme yapıldıktan sonra kurumdakiler her bir görüş için bir ile sekiz rakamları arasında bir puanlama yapmaları istenir. Böylece farklı katılımcılar tarafından verilen puanlar her görüş için ortalama olarak alınmakta ve elde edilen son puanlara göre hem riskler hem de önem dereceleri belirlenmektedir.

#### **2.1.6.1.5. Varsayım Çözümlemesi Yöntemi:**

Bu yöntem, genellikle üretim yapılmadan önce üretime yönelik gereken malzemelerin temin edilmesinde, üretilen ürünlerin pazarlanmasında önceden belirlenen öngörülerin değerlendirilmesi amacıyla kullanılan olan bir yöntemdir. Örneğin bir ürün teslim edilmeden önce belirli bir tarihte test edilmesi öngörüldüyse, o ürünün belirlenen tarihlerde test edilmeye hazır halde olması gerekir. Aksi halde,

belirlenen tarihte ürün henüz test edilebilir hale gelmemiş ise söz konusu varsayımlar yeniden değerlendirilir (Maya, 2011, s. 34-35).

#### **2.1.6.1.6. Kritik Yol Çözümlemesi Yöntemi:**

Bu yöntem, genellikle önceden belirlenen faaliyetlerin elde bulunan kaynaklarla yapılıp yapılmadığının belirlenmesine yöneliktir. Böylelikle faaliyetlerin planlanmasında zaman kayması durumları ve riskler belirlenebilmektedir.

#### **2.1.6.1.7. Neden – Sonuç Çözümlemesi Yöntemi:**

Bu yöntemde, risklerin ve sebeplerinin ortaya konması için bütün karmaşık ilişkiler ele alınmaktadır. Bu yöntem ile kullanılan neden-sonuç şeması, riski oluşturan temel ve alt nedenlerinin rahatlıkla görülmesine imkân sağlamaktadır. Ancak, risk faktörlerini aynı şemada göstermek zor olduğunda, belirli nedenlerden dolayı yeni şemalar oluşturulabilir.

#### **2.1.6.2 Risklerin Çözümlemesi**

Bu süreçte, risklerin büyüklüğünün belirlenmesi için risklerin meydana gelme olasılıkları ve sonuçlara etkileri incelenmektedir. Risk yönetimi uygulama sürecinde genellikle, risklerin belirleme ve çözümlemeleri beraber ve iç içe yürütülmektedir. Burada risk çözümlemesi hem nicel hem de nitel olabilmektedir. Fakat bu çözümlemeler elde edilen verilerle dengelenebilir. Bu nedenle detaylı ve eksiksiz bilgi sahibi olmak önemlidir. Riskleri çözmek için gereken bu bilgi, denetimler, raporlar ve uzmanlar tarafından elde edilir.

Risklerin çözümlenmesi bu yöntemlerle sadece yapılmamaktadır. Benzer sistemlerin karşılaştırılmasında, başarısız sistemlerin etkilerinin analizi, hata ağacı analiz yöntemi, kritik kontrol noktaları analiz yöntemi, organizasyon belleği kullanarak analiz yöntemi vb. başka risk analizi yöntemleri de mevcuttur (Andaç, 2002, s. 29).

#### **2.1.6.3. Risklerin Ölçülmesi**

Bu süreç, risk yönetiminde en zor olan aşamalardan biridir. Çünkü kurum ve işletmelerin karşı karşıya kaldıkları risklerin ölçülmesi sırasında genellikle bazı matematiksel yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerde kullanılan matematiksel

işlemler, her yöneticinin kolay kolay anlayamayacağı ve bu alanda bilgi sahibi uzman kişiler tarafından yapılabilecek işlemlerdir. Risklerin ölçülmesi hem risklerin önemini ortaya çıkarması hem de ne tür risk yöntemlerinin kullanılacağı ve nasıl yönetilecekleri hakkında karar verilmesinde etkili olmaktadır. Böylece risklerin kabul edilebilir seviyede olup olmadıkları ya da risk tehditlerinin yok edilmesi veya daha da azaltılabilmesine gerek duyulup duyulmadığı hakkında karar verilmesini sağlamaktadır (Maya, 2011, s. 37).

Günümüzde risk yöneticileri, genellikle öngörülemeyen riskleri üstlenmekten haklı olarak kaçınılmaktadırlar. Zaten risk yönetimi uygulamasında da üstlenilebilir risk seviyeleri bazı ölçütlere ve çeşitli hesaplamalara göre belirlenmektedir. Genellikle karşı karşıya kalınan risklerin ölçülmesinde şu yöntemler kullanılmaktadır; başa baş analizler tekniği, faaliyet kaldıraç derecesi tekniği, doğrusal programlama modeli, duyarlılık analizi tekniği, PERT ve Monte Carlo Simülasyon tekniği gibi teknikler ölçümlerde kullanılmaktadır. Söz konusu bu teknikler çeşitli kurum ve kuruluşlarda, işletmelerde ve döner sermayeli kurumlarda uygulanabilmektedir (Maya, 2011, s. 37).

#### **2.1.6.4. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi**

Ne yazık ki, etkili risk yönetimi için risk belirleme, analiz ve ölçüm yeterli değildir. Bu nedenle yönetim, tespit ettikleri riskleri değerlendirmeli, analiz etmeli, ölçmeli ve bu riskleri kendi tehdit durumlarına göre öncelik sırasına koymalıdır. Risk değerlendirilmesi, aslında bir riskin meydana getirebileceği kayıpla ilgili önem derecesi hakkında karar verme sürecidir. Bu süreçte genelde matematiksel olasılıklar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Risk değerlendirmede asıl önemli olan kısım, meydana gelebilecek riskin büyüklüğü, şiddeti, meydana gelme olasılığı ve riskin geç ele alındığında ortaya çıkaracağı etki ve negatif sonuçları pozitif hale çevirebilme derecesini belirlemektir. Risklerin matematikselleştirilmesi ve riskin gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi risk yönetiminde sağlıklı kararların alınmasını ve uygulanmasını sağlar (Dorfman, 2002, s. 20).

Risk oluşma olasılığı sayısal veya sözel yöntemlerle belirlenebilir. Sayısal yöntemler kullanılarak riskin meydana gelme olasılığının belirlenmesi için, deneysel verilerin kullanımı ile olabilmektedir. Deneysel verilerin yokluğunda risk oluşma olasılığı, ulusal istatistikler, yerel koşullar, uzman görüşleri ve genel eğilimler

yardımıyla belirlenebilir. Fakat böyle yapılan olasılık hesaplamaları elde bulunan verilerin doğruluk derecesine bağlıdır (Little, 2005, s. 75-76).

Risk değerlendirmede şu yöntemler kullanılarak risk kabul edilebilir olup olmadığını ya da yöneticilerin hangi risklerin öncelikle ele alınması gerektiği konusunda karar verilebilmesini sağlarlar. Çünkü mali kaynakların kısıtlılığı çoğu zaman, kurumda bütün riskler için önlem alınmasına müsaade etmeyebilir. Dolayısıyla riskler, önem derecelerine göre önceliklendirilerek kaynaklar daha etkili kullanılabilmesini sağlayabilir (Maya, 2011, s. 41).

**Veritabanı Yöntemi:** Risklerin değerlendirilmesi için en çok bilinen ve kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntemin uygulanmasında kurumdaki bütün birimlerde çalışanlarla süreç hakkında görüşülerek risklerin belirlenmesi ve bu risklerin raporlanması şeklinde uygulanan bir yöntemdir.

**Algoritmik Yöntem:** Bu yöntemde herhangi bir problemin çözümü için matematiksel algoritmalar oluşturulur ve bu algoritmaların geçerliliği belirlendikten sonra diğer durumlara benzer bir uygulama olarak kullanılır. Bu yöntemin zorluğu riskleri değerlendirecek olan yöneticilerin bu yöntemi kullanırken, kullanılan matematiksel işlemleri anlama ve yorumlama kapasitesine sahip olmalarıdır (Maya, 2011, s. 42).

#### **2.1.6.5. Risk Yönetimi Yöntemlerinin Seçilmesi**

Kurumlar, genellikle riskleri değerlendirme hususunda başarılı olmalarına rağmen; Kazalar veya kayıplar gibi istenmeyen olaylar meydana geldiğinde, bu durumun nasıl yönetileceği ile ilgili planlama konusunda yeterince başarılı olamadıkları görülmektedir. Dolayısıyla kurumlar risk yönetimi yöntemlerinden birini, sahip oldukları imkânlar aracılığıyla riskin önemini, maliyetini ve olası sonuçlarını göz önünde bulundurarak önceden belirleyerek planlama yapmaları önem arz etmektedir. Risk yönetim gayretlerinin genelini kayıpları önlemeye, azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik olduğu göz önünde bulundurulduğunda, risk yönetimi yöntemlerinin seçilmesi üç şekilde yapıldıkları görülmektedir. Bunlar riski üstlenme yöntemi, riski azaltma yöntemi ve riskten kurtulma yöntemleridir (Maya, 2011, s. 44-45).

### **2.1.6.5.1. Riski Üstlenme Yöntemi**

Risk alma yöntemi uygulanırken, yöneticiler bilinçli bir şekilde, eldeki verilere ve risklerle başa çıkma yeteneklerine dayanarak riskleri üstlenirler. Dolayısıyla yöneticiler, riskleri üstlenirken sağlayacağı fırsatları analiz edebilmelidir. Aksi takdirde, gerçek bir fırsat yok ise, orada risk almanın hiçbir anlamı yoktur.

Bu yöntem, kurumdan kuruma ve kurumun içinde bulunduğu şartlara göre değişmektedir. Kurumun ne kadar risk göğüsleyebileceğini, onun sahip olduğu insan, parasal, enerji ve zaman kaynaklarının miktarı ve niteliği belirleyecektir. Bu nedenle, mevcut kaynaklar kuruluşun risk alması için hayati öneme sahiptir ve kaynakları çok fazla olan kurumlar, kaynakları düşük olanlardan daha fazla risk alabilecektir (Fıkırkoca, 2003, s. 48).

Kurumda risk üstlenme, çağdaş risk yönetimi uygulamasında teşvik edilmesi gereken bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, kurum geçmiş yıllarda maruz kaldığı riskleri açıkça tartışmalı ve gelecekteki riskleri ortadan kaldırmak ve azaltmak için yeni yaratıcı fikirler geliştiren bir risk yönetimi kültürü oluşturmalıdır (Erçetin, 2004, s. 40).

### **2.1.6.5.2. Riskten Kurtulma Yöntemi**

Bu yöntemin uygulanması, zararın ciddiyetinin çok yüksek olduğu şartlarda ya da risklerin kuruma veya şirkete herhangi bir fırsat sağlayamayacağı durumda uygun bir yöntem olarak kabul edilen bir yöntemdir. Yöneticilerin riskten kurtulma çabalarındaki temel amaç, çalışanlarının meydana gelebilecek risklerden sonra ölüm, yaralanma ya da zehirlenme gibi olumsuz sonuçların yaşanmasını önleme isteğidir.

Ancak bu yöntem sürekli kullanıldığında, kurumu risklerin oluşturabileceği olası fırsatlardan alıkoyabilecek ya da kurumun zamanla riski üstlenme, kabul etme yeteneğini köreltebilir. Bu nedenle kuruluşlar, risk önleme konusunda her zaman tercih etmek yerine, riskleri bilinçli bir şekilde alma yöntemini kullanarak kendilerini risk yönetiminde geliştirmelidirler (Fıkırkoca, 2003, s. 49).



### 2.1.6.5.3. Riski Azaltma Yöntemi

Bu yöntem, genellikle riskin meydana gelme durumu kaçınılmaz bir durum ise riskin yaratacağı olumsuz etkileri azaltmak için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde ortaya çıkacak olası kayıp şiddetinin azaltılması amaçlanmaktadır. Böylelikle, kurum için risk, kabul edilebilir bir seviyeye getirilmeye çalışılmaktadır. Riski azaltma yöntemi, bazı etkinlikler aracılığıyla yapılabilir. Bu etkinliklere örnek vermek gerekirse; risk paylaşımı, risk yayma, risk denetlenmesi, personelin eğitilmesi ve risk yönlendirme gibi etkinlikler örnek olarak verilebilir (Maya, 2011, s. 59).

- **Riski Paylaşma:** Tehlike veya kayıp olasılığının, birden fazla kişi ya da grup arasında bölüşülmesini ifade eder.
- **Riski Yayma:** Risk birimler arasında dağıtılarak ve riske maruz birim sayısı çarpılarak uygulanan bir faaliyettir. Böylece, oluşabilecek kayıpları azaltmaya yardımcı olur ve riskin ortaya çıkma olasılığını tahmin etmeyi kolaylaştırır (Little, 2005, s. 76-77).
- **Riski Denetleme:** Tehdit ve tehlikenin dikkatlice incelenmesine imkân sağlayabilmektedir.
- **Personeli Eğitme:** Eğitimli çalışan, riskin oluşturabileceği olası kaybın etkilerini azaltarak kuruma risk yönetimi konusunda katkı sağlayabilir.

### 2.1.6.6. Risk Yönetimi Programının Uygulanması

Yöneticiler, riskin niteliğini belirleyerek, riski değerlendirmek için uygun bir yöntem seçip bu yöntemin uygulanması için gerekli plan ve programı hazırlamalı ve bu hususta gereken adımları atmalıdır. Burada yöneticilerin eğitilmiş ve becerikli olması, risk yönetimi programının doğru ve başarılı şekilde uygulanması için önemlidir. Ayrıca, risk yönetimi programının doğru ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, planlamanın iyi yapılmış olması, üst yöneticilerin desteği ve çalışanların eğitilmesi gerektirir (Maya, 2011, s. 61-62).

### 2.1.6.7. Risk Yönetimi Programının Denetlenmesi

Risk yönetimi programının denetlenmesi, risk yönetimi uygulama sürecinin sağlıklı olmasını sağlamak ve bu yönetim sürecini korumak için önemlidir. Denetim yapılarak risk yönetimi programının amacı, meydana gelen risklerin yönetilmesi için

seçilen yöntemler ele alınarak değerlendirilmekte, bu değerlendirmeler sonucunda eksiklerin tamamlanması, hataların düzeltilmesi ve imkânların daha da geliştirilebilmesi için öneriler sunmaktadır. Risk yönetimi programının denetimi son aşamada teorik olarak gerekli olmakla birlikte, her aşamada yöneticiler veya yönetim tarafından uygulanması daha uygundur.

Risk yönetiminde, etkin bir risk yönetimi programı hazırlamak, uygulamak ve denetlemek için çalışanlar ile yönetim arasında sürekli iletişimin sağlanması önemlidir. Aksi takdirde bu süreçte, detaylarda ya da iletişimde bir kusur olması daha büyük sorunlara neden olabilir.

## **2.2. Eğitim Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi**

Eğitim kurumlarında risk yönetimi, meydana gelen riskin önlenmesinden ziyade eğitim-öğretimde, araştırmalarda meydana gelebilecek risklerin etkin ve akla uygun biçimde ele alınarak yönetilmesini ön görmektedir.

Risk yönetimi kavramının eğitim kurumlarında önem arz ettiği iki husus vardır. Birincisi, bu kurumların, karar süreçleri ile ilgili olan husustur. Çünkü kurumda alınan bütün kararların doğru veya yanlış olma ihtimali bulunmaktadır. Bu durumda yanlış kararlar bu kurumlar için önemli bir risk oluşturabileceği aşikârdır. İkincisi ise, eğitim kurumlarında temel öge insan olması eğitim-öğretim maliyetlerinin yüksek olmasıdır (Maya, 2011, s. 73).

Bütün bu sebeplerden dolayı eğitim kurumlarındaki yöneticiler, kurumlarında karşılanması muhtemel her risk için tetikte olmalı ve bu riskleri belirlemeli, çözümlenmeli, önceliklendirmeli, değerlendirmeli ve son olarak kontrol etmelidirler. Yani kısaca bu riskleri yönetebilmeliler. Bu başarıldığında, kurumda hem çalışanların güvenliği sağlanmış olacak hem de kurumda ek maliyetlerin önüne geçilmiş olacaktır (Maya, 2011, s. 74).

### **2.2.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Yüksek Öğretimde Önemi**

Özel sektördeki kuruluşlar gibi, yüksek öğretim kurumları da sistemi, doğası gereği riskli bir ortam oluşturmaktadır. Riskler; finansal risk, kurum riski, stratejik

risk, düzenleyici risk, çevresel risk, itibar riski, politik risk ve diğer tüm risk türlerini içerir. Bu risk portföyünü yönetmek, üniversitelerin öğretim üyelerine, personeline ve öğrencilerine hizmet vermeye devam edebilmesini sağlamak için özellikle önemlidir. Stratejik olarak riski yöneterek, kayıp olasılığını azaltabilir, daha fazla finansal istikrar yaratabilir ve kaynaklarımızı koruyarak öğretim, araştırma ve kamu hizmetini destekleme misyonumuzu devam ettirebiliriz.

### **2.2.2. Eğitim Kurumlarında Görülebilecek Riskler**

Günümüzde eğitim kurumlarımız birçok riskler taşımaktadırlar. Bu riskler kurumların hemen her bölümünde, her alanında ortaya çıkabilmektedir. Karşılaşılabilen risklere örnek olarak şu riskleri sayabiliriz;

- İnsan kaynakları riskleri
- Stratejik riskler
- Finansal riskler
- Deprem, sel, yangın ve tehlikeli atık gibi çevresel riskler
- Hastalanma riskleri, zehirlenme ve ölüm riskleri
- Mal kayıpları / hasar riskleri
- Etnik ayrımcılık riskleri, terör riski
- Sosyal riskler, cinsel istismar veya taciz riskleri
- Bilişim-Teknoloji riskleri
- Yasal düzenlemeler, mevzuatlar yönergeler vb. açısından yaşanan riskler
- Moral ve zaman riskleri
- İtibar riskleri (Boone, 2004, s. 82-83).

Bu kurumlarda karşılaşılabilen riskler, kurumun bulunduğu çevre koşullarına göre, kurumun türüne, seviyesine gibi bazı sebeplerden dolayı değişebilmektedir. Query(2001), yaptığı çalışmasında yükseköğretim kurumlarında en çok karşılaşılan risklerden bahsederken şunları saymıştır; yangın riskleri, hırsızlık riskleri, teknoloji riski, işçi riski, sorumluluklarının yerine getirilmesi riski, cinsel taciz riski, ayrımcılık riski, sağlık riski, zararlı madde kullanımı riski vb. riskleri dile getirmiştir. Bu kurumların bünyesinde tıp fakültesi, diş hekimliği fakültesi ve bunlara bağlı hastaneler olduğunda risklerin daha da artmakta olduğunu dile getirmiştir. Dolayısıyla günlük olarak üniversitelerde birçok riskler yaşanabilmektedir (Maya, 2011, s. 76).

Eğitim kurumlarında az da olsa görülebilen bir risk türü de Őiddet olaylarıdır. Dolayısıyla, risk yönetimi uygulaması yapılırken Őiddet unsuru da dikkate alınmalıdır (Lawrance, 2001, s. 20).

### **2.2.3. Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi Uygulamaları**

Eğitim kurumlarında risk yönetimi üzerine yapılan araştırmalarda bu kurumların büyük bir çoğunluğunda risk yöneticilerinin bulunmadığı ve hatta yöneticilerinin büyük bir kısmının sadece biçimsel olarak sadece risk yöneticileri oldukları belirtilmektedir. Üniversitelerde de yine aynı durumla karşılaşılmaktadır. Üniversiteler bu noktada riskleri en az seviyeye indirgeyebilmek için, risk yöneticilerine ek olarak güvenlik çalışanları ve avukatlar aracılığıyla kadrolarını geliştirmektedirler. Bazı araştırmalarda üniversitelerde risk yönetiminin, üst yöneticiler ya da profesyonel risk yöneticilerinden başka güvenlik çalışanları, avukatlar gibi uzmanlar ile öğrenci ve diğer çalışanlarla birlikte iş birliği içerisinde yürütülmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Yöneticiler karşı karşıya geldikleri riskleri, doğru belirleyebilmeleri, çözümleyebilmeleri ve etkin bir Şekilde yönetebilmeleri için öncelikle risk yönetimiyle ilgili uzman kişiler tarafından profesyonel eğitimi almaları ve daha önce uygulanan başarılı olan risk yönetimi uygulama örneklerinden faydalanmalıdırlar (Maya, 2011, s. 80).

### **2.2.4. Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimine İlişkin Araştırmalar**

2003 yılında Harwell tarafından Baylor üniversitesinde yapılan bir araştırmada yükseköğretim kurumlarındaki etkili olan risk yönetimi uygulamaları üzerinde yapılan araştırmada Şu hususlar dikkat çekmiştir.

- Risk yöneticilerinin, kaybı önlemek ve kontrol etmek amacıyla uygun ve etkin olabilecek uygulamaları listeleyip, riski finanse etmek, kaybı önlemek, riski azaltmak için risk yönetimine ilişkin öneriler sundukları ve mevcut eğilimlere ilişkin endişelerinin dile getirdikleri ifade edilmiştir.
- Risk yönetimi, eğitim kurumlarında git gide daha çok önem kazanmasına rağmen, buralarda yöneticilerin ancak %10'unun biçimsel bir risk yöneticisi oldukları, diğer yöneticilerin ise risk yönetimi sürecini ek bir sorumluluk Şeklinde değerlendirdikleri anlaşıldığı ifade edilmiştir (Harwell, 2003, s. 31).

## 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.1. Karabük Üniversitesi'nde Kurumsal Risk Yönetim Süreci

Bu çalışma, kamusal hizmet veren ülkemizin önemli eğitim kurumlarından biri olan Karabük Üniversitesinde yapılmıştır. Karabük Üniversitesi 2007 yılında kurulmuş ve o günden bu yana giderek hızla büyüyen ve gelişen bir eğitim kurumudur. Kurumda elde edilen bilgiler çerçevesinde 2019 yılında yaklaşık olarak 1450 akademik ve idari personelin görevli olarak çalıştığı bilinmekte ve yine yaklaşık olarak 55 bin öğrencinin kurumda eğitim-öğretim gördüğü bilinmektedir. Bu öğrencilerin yaklaşık 5 binini yabancı öğrenciler oluşturmakta bu da uluslararası alanda da eğitim açısından kurumun söz sahibi olduğunu ve bu durumun kurumun tanınırlığına ve itibarına olumlu katkı sağladığı görülmektedir.

Kurumun bu denli hızlı büyümesi ve uluslararası alanda da eğitimde söz sahibi olmak istemesi, kurumu birçok risk faktörüyle karşı karşıya bırakmıştır. Bu risk türlerinden en çok göze çarpanı ve önemli olanı, kuşkusuz yukarıda verilen sayılardan da anlaşılacağı üzere kurumdaki personel yetersizliği olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra eğitim-öğretim gören öğrenciler açısından bakıldığında; barınma, sosyal imkanlar, dış çevre, yabancı dil sorunu kurum çalışanları açısından bakıldığında ise yasal mevzuatlar, veri güvenliği, teknolojik imkanlar, çalışma ortamları, liyakat, moral, motivasyon, sağlık, güvenlik vb. gibi birçok risk türü kurumun itibarını ve gelişebilirliğini olumlu veya olumsuz etkileyebilecek risk türleri olarak görülmektedir.

#### 3.1.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde çalışmayı oluşturan; amaç, hipotez, araştırmanın örnekleme, veri toplama ve analiz yöntemi ve tanımlayıcı değerlere değinilmiştir. Bu çalışmada özgün olarak oluşturulan ölçekle kurumda çalışan ve yöneticilere yönelik yapılan anket ve kurumda yapılan alan araştırmaları sonucunda elde edilen bilgiler kullanılmıştır.

##### 3.1.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesi'nde çalışan akademik-idari personel ve yöneticilerin kurumsal risk yönetimi algılarının derecesini belirleyebilmek ve demografik özellikler kapsamında kurumsal risk yönetimi algısının farklılaşp

farklılaşmadığını tespit edebilmektir. Bu kapsamda araştırmada, kurumsal risk yönetimi algısı için belirlenen üç alt boyut olan risk kavramı ve yönetim desteği, risklere ilişkin önlem alma performansı ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi alt boyutlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, kurumdaki mevcut pozisyonu ve kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Ayrıca kurumdaki kurumsal risk yönetimi sürecinin nasıl işlediği ve bu sürecin uygulanmasında görülen eksikliklere yönelik öneriler geliştirmektedir.

### 3.1.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacına uygun biçimde ölçülmek istenen hipotezler ve araştırmanın cevaplanması amaçlanan sorusu aşağıda sunulmuştur:

- **H<sub>1</sub>:** Kurumsal risk yönetimi algısı yaş faktörüne bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>1a</sub>:** Risk kavramı ve yönetim desteği algısı yaş faktörüne bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>1b</sub>:** Risklere ilişkin önlem alma performansı algısı yaş faktörüne bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>1c</sub>:** Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi algısı yaş faktörüne bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>2</sub>:** Kurumsal risk yönetimi algısı cinsiyet faktörüne bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>2a</sub>:** Risk kavramı ve yönetim desteği algısı cinsiyet faktörüne bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>2b</sub>:** Risklere ilişkin önlem alma performansı algısı cinsiyet faktörüne bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>2c</sub>:** Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi algısı cinsiyet faktörüne bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>3</sub>:** Kurumsal risk yönetimi algısı medeni duruma bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>3a</sub>:** Risk kavramı ve yönetim desteği algısı medeni duruma bağlı olarak farklılaşmaktadır.

- **H<sub>3b</sub>**: Risklere ilişkin önlem alma performansı algısı medeni duruma bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>3c</sub>**: Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi algısı medeni duruma bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>4</sub>**: Kurumsal risk yönetimi algısı eğitim durumuna bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>4a</sub>**: Risk kavramı ve yönetim desteği algısı eğitim durumuna bağlı farklılaşmaktadır.
- **H<sub>4b</sub>**: Risklere ilişkin önlem alma performansı algısı eğitim durumuna bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>4c</sub>**: Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi algısı eğitim durumuna bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>5</sub>**: Kurumsal risk yönetimi algısı kurumdaki mevcut pozisyona bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>5a</sub>**: Risk kavramı ve yönetim desteği algısı kurumdaki mevcut pozisyona bağlı farklılaşmaktadır.
- **H<sub>5b</sub>**: Risklere ilişkin önlem alma performansı algısı kurumdaki mevcut pozisyona bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>5c</sub>**: Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi algısı kurumdaki mevcut pozisyona bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>6</sub>**: Kurumsal risk yönetimi algısı kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>6a</sub>**: Risk kavramı ve yönetim desteği algısı kurumdaki çalışma süresine bağlı farklılaşmaktadır.
- **H<sub>6b</sub>**: Risklere ilişkin önlem alma performansı algısı kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak farklılaşmaktadır.
- **H<sub>6c</sub>**: Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi algısı kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Yukarıda belirtilen hipotezlere ek olarak Karabük Üniversitesi'nde kurumsal risk yönetimi sürecinin nasıl işlediği ve bu sürecin nasıl daha uygulanabilir şekilde geliştirilebileceği araştırmanın cevap aranan problemi olarak ele alınmıştır.

### **3.1.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni Karabük Üniversitesi akademik-idari personel ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda Karabük Üniversitesi akademik-idari personel ve yöneticileri evren içerisindedir. Karabük Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan verilere göre, araştırmanın yapıldığı dönem olan, Nisan-Mayıs 2019 döneminde kurumda çalışan ve yönetici sayısının 1445 kişi olduğu belirlenmiştir. Buna göre ana kütlede % 95 güvenlilik sınırları dahilinde ve % 5'lik bir hata payı ile en düşük örneklem büyüklüğünün 306 kişi olduğu belirlenmiştir (Sekeran & Bougie, 2016, s. 264). Bu kapsamda anketlerin belirlenen süre içinde geri dönüş sayıları da hesaba katılarak rastgele örneklem yöntemi ile kurumda 500 kişiye dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerden 396 anket geri toplanabilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın örnekleme Karabük Üniversitesi'nde 396 çalışan ve yöneticiden oluşmaktadır.

### **3.1.1.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları**

Bu çalışmada, veri toplamak için veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmış ve ayrıca çalışmanın yapıldığı kurumda alan araştırması yapılarak araştırmanın konusuyla ilgili bilgiler elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan bu anket formu üç bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, kurumdaki mevcut pozisyonu ve kurumda çalışma süresi ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde kurumda çalışan akademik-idari personel ve yöneticilerin kurumsal risk yönetimi algısını ölçebilmek amacıyla bu alanda yapılan çeşitli araştırmalardan faydalanılarak oluşturulan özgün bir ölçek oluşturulmuş ve kullanılmıştır. Anket soruları hazırlandıktan sonra soruların testi için 75 kişilik odak grup oluşturulmuş ve soruların anlaşılabilirliği, homojenliği ve sıralaması test edilmiştir. Odak grup çalışması sonunda sorulara son şekli (Ek-1'de yer aldığı şekliyle) verilmiştir. Anket, kişisel bilgiler (6 soru) ve araştırma konusuna ilişkin bilgiler (30 ifade) olmak üzere iki kısımdan ve toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Anket, 5'li likert ölçeğinde değerlendirilen her bir ifadeye 1, "Kesinlikle Katılmıyorum" ve 5, "Kesinlikle Katılıyorum" şeklindeki cevaplara sahiptir. Burada ölçekten elde edilen sonuçlar ne



kadar büyük çıkarsa, kurumdaki risk algısı, risk bilgisi ve kurumsal risk yönetimi sürecinin kurumda gelinen noktanın da o kadar yüksek olacağı değerlendirilmiştir.

Son olarak üçüncü bölümde katılımcılar tarafından isteğe bağlı olarak doldurulması talep edilen ve Karabük Üniversitesi'nde uygulanmakta olan Kurumsal risk yönetim sürecinin geliştirilmesine ilişkin varsa önerilerini yazmaları istenmiştir. Bu araştırmada kullanılan anket Ek-1'de gösterilmiştir.

### **3.1.1.5. Analiz Yöntemi**

SPSS programından yararlanılarak çalışmada elde edilen veriler analiz edilmiştir. Veriler; standart sapma, ortalama ve yüzdelik oranlar kullanılarak tanımlayıcı istatistiksel yöntemle analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerliliğini ve boyutsal yapısının uygunluğunun görülebilmesi için ölçeklerde yer alan ifadeler keşfedici faktör analizi ile test edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerliliği için, keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra ölçeğin güvenilirliğini test etmek ve ölçeğin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için çalışmada kullanılan ölçeğe güvenilirlik analizi testi için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerinden faydalanılmıştır. Son olarak oluşturulan hipotezler, ANOVA testi ve t- testi uygulanarak incelenmiştir.

### **3.1.2. Araştırmanın Bulguları**

Bulgular kapsamında, Karabük Üniversitesi akademik-idari personel ve yöneticilerinin kurumsal risk yönetimi algısını ve günlük çalışmalarında karşılaşılabilecekleri riskler hakkındaki farkındalık ve bu risklere karşı alınması gereken önlemlere ilişkin elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Dolayısıyla bu başlıkta araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin demografik unsurlarına, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizine, tanımlayıcı değerlere ve hipotezlere ilişkin elde edilen bulgulardan bahsedilmiştir.

#### **3.1.2.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

Bu araştırmada örnekleme başvuru Karabük Üniversitesi çalışan ve yöneticilerinin demografik unsurları kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kurumdaki mevcut pozisyonu ve çalışma süresi gibi değişkenlere göre

dağılımı incelenmiştir. Veri elde edilen örneklemdaki katılımcılar olan 396 çalışan ve yöneticilerin demografik unsurlarına göre dağılımları tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Örneklemin Demografik Dağılımı

Değişken	Kategori	N	%
Yaş	20-35	200	50,5
	36-50	170	42,9
	51 ve üstü	26	6,6
Cinsiyet	Kadın	133	33,6
	Erkek	263	66,4
Medeni Durum	Evli	274	69,2
	Bekâr	122	30,8
Eğitim Seviyesi	İlköğretim veya Lise	25	6,3
	Üniversite	215	54,3
	Lisansüstü	156	39,4
Kurum İçindeki Mevcut Pozisyonu	Akademik Personel ve Yönetici	27	6,8
	Akademik Personel	108	27,3
	İdari Personel ve Yönetici	49	12,4
	İdari Personel	212	53,5
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	171	43,2
	6-10 Yıl	168	42,4
	11 yıl ve üstü	57	14,4
<b>TOPLAM</b>		396	100

Tablo 3.1 incelendiğinde örneklemin %50,5’inin 20-25 yaş aralığında çalışan ve yöneticilerden (200 kişi) ve %42,9’unun 36-50 yaş aralığında çalışan ve yöneticilerden (170 kişi) ve %6,6’sının 51 ve üzeri yaşlarında bulunan çalışan ve yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda örneklem içerisinde 20-35 ve 36-50 yaş aralığında çalışan ve yöneticilerin dağılımının yakın olduğu ancak 51 ve üzeri yaşlarda kurumda çalışan ve yönetici sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurumda genel olarak yaş ortalamasının genç sayılabilecek kadar düşük olduğu söylenebilir.

Cinsiyete göre dağılıma bakıldığında ise katılımcıların %66,4’ünün (263 kişi) yani çoğunluğunun erkek çalışan ve yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Buna karşılık örneklem içerisinde kadın çalışan ve yönetici sayısının oranının %33,6 (133 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum açısından örnekleme bakıldığında %69,2’sinin (274 kişi) evli çalışan veya yöneticilerden oluştuğu ve buna karşılık bekar çalışan ve yöneticilerin oranının %30,8 (122 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına göre dağılıma bakıldığında katılan çalışan ve yöneticilerin %6,3’ünün (25 kişi) ilköğretim ve lise mezunu, %54,3’ünün (215 kişi)

üniversite mezunu ve %39,4'sının (156 kişi) lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Yine kurumdaki mevcut pozisyonları incelendiğinde katılımcı akademik-idari personel ve yöneticilerin %6,8'inin(27 kişi) akademik personel ve yönetici olduğu, %27,3'ünün(108) akademik personellerden oluştuğu, %12,4'ünün(49 kişi) idari personel ve yöneticilerden oluştuğu ve %53,5'inin(212 kişi) idari personellerden oluştuğu tespit edilmiştir. Son olarak katılımcılar kurumdaki çalışma süreleri açısından incelendiğinde, katılımcıların %43,2'si (171 kişi) 1-5 yıl arası sürelerde bu kurumda çalışmakta, %42,4'ü (168 kişi) 6-10 yıl arasında ve %14,4'ü (57 kişi) 11 yıl ve daha fazla süredir bu kurumda çalışmaktalar.

### 3.1.2.2. Ölçeğin Geçerlilik Analizi

Ölçeğin geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi; “birbiri ile ilişkili çok sayıdaki maddelerin bir araya getirilerek, birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli analizlerin genel adıdır”. Başka bir deyişle çok sayıdaki değişkenin birkaç daha öz değişken ile ifade edilip edilemeyeceğini incelemek için yapılmaktadır. Keşfedici faktör analizi genellikle ölçek geliştirme çalışmalarında ilk aşamalarda değişkenlerin hangi faktörleri oluşturduğunu tespit etmek için uygulanmaktadır (Gürbüz & Şahin , 2016, s. 309). Bu çalışmada örneklemin korelasyon güvenilirliğini sağlayacak kadar büyük olup olmadığını ölçmek için Kaiser Meyer Olkin(KMO) testi uygulanmıştır. KMO testine yönelik bilgileri içeren tablo 3.2. aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.2.** KMO ve Bartlett's Testi

<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçütü.</b>	<b>0,960</b>
Bartlett'in Küresellik Testi ( $\chi^2$ )	8812,910
Sd.	435
p değeri	0,000

KMO testi sonucunda KMO değeri 0,960 ve Barlett Testi değeri 8812,910 olarak hesaplanmıştır. Analiz neticesinde KMO değerinin büyük olması, ayrıca Barlett Testi'nin anlamlı olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2006, s. 46). Araştırmalarda KMO değerinin genellikle 0.80'den büyük olması beklenmektedir (Alpar, 2010, s. 16). Analiz sonucunda KMO değeri 0,960 olarak hesaplanmış ve dolayısıyla bu değer 0,80'in üzerinde olması keşfedici faktör

analizi için örneklemin yeterli olduğunu göstermiştir. Barlett küresellik testi sonucunda ise  $x^2$  değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiş ve bu sonuç verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir.

**Tablo 3.3.** Ortak Varyanslar Tablosu

<b>Kurumsal Risk Yönetimi Algısı</b>	<b>Başlangıç</b>	<b>Çıkartma</b>
Risk kavramı ve yönetim desteği 01	1,000	,554
Risk kavramı ve yönetim desteği 02	1,000	,628
Risk kavramı ve yönetim desteği 03	1,000	,572
Risk kavramı ve yönetim desteği 04	1,000	,692
Risk kavramı ve yönetim desteği 05	1,000	,690
Risk kavramı ve yönetim desteği 06	1,000	,696
Risk kavramı ve yönetim desteği 07	1,000	,693
Risk kavramı ve yönetim desteği 08	1,000	,569
Risk kavramı ve yönetim desteği 09	1,000	,584
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 10	1,000	,523
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 11	1,000	,539
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 12	1,000	,539
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 13	1,000	,560
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 14	1,000	,518
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 15	1,000	,537
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 16	1,000	,579
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 17	1,000	,585
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 18	1,000	,585
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 19	1,000	,680
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 20	1,000	,540
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 21	1,000	,599
Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı 22	1,000	,611
Risklerin, raporlanması ve değerlendirilmesi23	1,000	,648
Risklerin, raporlanması ve değerlendirilmesi24	1,000	,648
Risklerin, raporlanması ve değerlendirilmesi25	1,000	,717
Risklerin, raporlanması ve değerlendirilmesi26	1,000	,701
Risklerin, raporlanması ve değerlendirilmesi27	1,000	,749
Risklerin, raporlanması ve değerlendirilmesi28	1,000	,688
Risklerin, raporlanması ve değerlendirilmesi29	1,000	,693
Risklerin, raporlanması ve değerlendirilmesi30	1,000	,713

Bir maddenin ortak varyansına karşılık gelen çıkartma değeri o maddenin açıkladığı toplam varyansı göstermektedir. Tavşancıl (2010)'a göre, faktör analizi ile elde edilen sonuca göre varyans oranları ne kadar yüksek ise ölçeğin faktör yapısının da o derece kuvvetli olduğu belirtilmiştir (Tavşancıl, 2010, s. 38).

**Tablo-3.4.** Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz Değerler			Kareler Toplamı Yüklemesinin Çıkarılması			Rotasyonlu Öz değer ve Varyans		
	Toplam	Varyans %’si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %’si	Kümülatif f %	Toplam	Varyans %’si	Kümülatif %
1	14,998	49,993	49,993	14,998	49,993	49,993	7,162	23,873	23,873
2	2,099	6,996	56,989	2,099	6,996	56,989	6,274	20,915	44,788
3	1,534	5,114	62,103	1,534	5,114	62,103	5,194	17,315	62,103
4	,978	3,259	65,361						
5	,904	3,015	68,376						
6	,823	2,743	71,119						
7	,772	2,573	73,692						
8	,613	2,042	75,734						
9	,567	1,891	77,625						
10	,526	1,753	79,378						
11	,515	1,715	81,094						
12	,487	1,622	82,716						
13	,431	1,436	84,152						
14	,412	1,372	85,524						
15	,395	1,316	86,840						
16	,383	1,276	88,116						
17	,379	1,263	89,379						
18	,341	1,137	90,516						
19	,332	1,108	91,624						
20	,301	1,004	92,628						
21	,289	,964	93,592						
22	,276	,919	94,511						
23	,248	,825	95,336						
24	,243	,809	96,145						
25	,238	,792	96,937						
26	,218	,727	97,664						
27	,202	,672	98,337						
28	,196	,655	98,992						
29	,160	,533	99,525						
30	,143	,475	100,000						

Çok faktörlü durumlarda, açıklanan varyans oranının % 40 ile % 60 arasında olması halinde yeterli olarak görülmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 245). Tablo 3.4’te görüldüğü gibi faktörlerin varyansa yaptıkları katkının toplam % 62.103 olarak görülmektedir.

**Tablo-3.5. Faktör Yük Değerleri Sonuçları**

	<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Risk kavramı ve yönetim desteği</b>	Kurum üst yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecine destek olmaktadır.			,580
	Kurum yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecinin ihtiyaç olduğunun bilincindedir.			,614
	Kurumda genel ve birim bazında risk sorumluları mevcuttur.			,688
	Kurumda hangi risklerin kimler tarafından yönetileceği ve bu risklere yönelik tedbir geliştireceği bilinmektedir.			,685
	Kurumda çalışanlar tarafından kurumsal risk yönetimi kavramı bilinmektedir.			,684
	Kurumun kurumsal risk yönetimi yönergesi çalışanlarca bilinmektedir.		,505	,660
	Kurum tarafından belirlenmiş bir risk tanımı çalışanlarca bilinmektedir.			,676
	Kurumda çalışanlar işleriyle ilgili risklerden haberdardır.			,612
	Kurumsal olarak belirlenen stratejik hedefler ve risk iştahı kurum çapında bilinmektedir.			,645
<b>Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı</b>	Kurumdaki işlerde sağlığı tehdit eden riskler (zehirlenme, meslek hastalıkları, iş kazaları, psikolojik sorunlar, vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	,542		
	Kurumda teknolojik riskler (otomasyon ve elektronik belge sistemleri, veri ve bilgi güvenliği vb.) ile ilgili çalışanlar bilgilendirilmekte ve önlemler alınmaktadır.	,627		
	Kurumda çevresel riskler (doğal afetler, sanayi atıkları, çevre temizliği vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	,628		
	Kurumda personel riski (nitelikli personel, moral, görevin kötüye kullanılması, liyakat vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	,565		
	Kurumda finansal riskler (bütçenin verimli kullanılması, maddi hatalar, kur farkları vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	,563		
	Kurumda zaman kavramına önem verilmekte ve bu riskler (mesai saatleri, ders saatleri vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	,679		
	Kurumda eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin riskler (kayıt işlemleri, ders programları, sınavlar, disiplinsizlik vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	,673		
	Kurumda yasal düzenlemelere, mevzuatlara ve yönergelere aykırılığa ilişkin risklerle ilgili çalışanlar bilgilendirilmekte ve önlemler alınmaktadır.	,656		
	Kurumda sosyal yaşam ve kültürel anlamda riskler (cinsel istismar, etnik ayrımcılık, iletişimde dil sorunu vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	,719		
	Kurumun itibarını etkileyen riskler (eğitim-öğretim kalitesi, sosyal imkânlar, medya yansımaları vb.) ile ilgili önlemler alınmakta ve olumsuz durumlar iyileştirilmektedir.	,758		
	Kurumda çalışanların çalışma ortamını etkileyen riskler (iş hijyeni, teknik ve teknolojik altyapı vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	,677		
	Kurumda çalışanlar işlerinde hata yaptıklarında suçlanmak yerine hataların düzeltilmesi ve minimize edilmesi sağlanmaktadır.	,700		
	Kurumda üst yöneticiler çalışanlarda sorumluluk alma bilinci, girişimciliği ve yaratıcı düşüncüyü desteklemektedir.	,626		
<b>Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi</b>	Kurumda çalışan performansı iyi izlenmekte ve çalışanlar performansa dayalı ödüllendirilmektedir.		,739	
	Üst yöneticiler ve diğer tüm çalışanlar kurumsal risk yönetimi sürecine dâhil edilmektedir.		,691	
	Kurumda tespit edilen tüm risklere yönelik senaryolar oluşturulup riskler bu senaryolar çerçevesinde analiz edilmektedir.		,723	
	Kurumda risk belirleme(tanımlama) çalışmaları yapılmaktadır.		,722	
	Kurumda kurumsal risk yönetim süreci etkin bir şekilde uygulanmaktadır.		,734	
	Kurumda risk kayıtları, raporları izleme ve takip çalışmaları yapılmaktadır.		,707	
	Kurumda çalışanlara risk ve kurumsal risk yönetimine dair eğitimler verilmektedir.		,727	
	Kurumda çalışanlar ile üst yönetim arasında sistematik bir risk bilgisi bildirimi (risk raporlama, risk iletişimi) bulunmaktadır.		,737	

Tablo 3.5. 'e göre yapılan analiz sonucunda ölçekte yer alan ilk 9 ifadenin üçüncü faktörde; 10. ifadenin 23'e kadar olan ifadelerin maddenin birinci faktörde ve 24. İfadeden 30'a kadar olan ifadelerin de ikinci faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör analizinin geçerli olabilmesi için tüm faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde ve

anlamli olması yeterli görülmektedir (Brown, 2015, s. 27). Tabloda yer alan değerlere bakıldığında tüm değerlerin 0.40'dan büyük olduğu ve faktör yüklerinin 0,542 ile 0,758 arasında olduğu tespit edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 194).

Ayrıca ölçeğin normallik analizi için değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş olup, buna göre tüm değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu bulgu elde edilen verilerin normal dağıldığını göstermiştir.

### 3.1.2.3. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeri hesaplanmıştır. Ölçek için hesaplanan Cronbach Alfa değerlerine ilişkin veriler aşağıdaki tablo 3.6.'da verilmiştir.

**Tablo 3.6.** Ölçeğin güvenilirlik değerleri

Ölçek / Boyut	Madde Sayısı	Güvenilirlik Değeri ( $\alpha$ )
<b>Kurumsal Risk Yönetimi Algısı</b>	<b>30</b>	<b>0,960</b>
Risk kavramı ve yönetim desteği	9	<b>0,914</b>
Risklere ilişkin önlem alma performansı	13	<b>0,934</b>
Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi	8	<b>0,939</b>

Araştırmacılar, güvenilir bir ölçek için en düşük hesaplanan Cronbach alfa değerinin 0,70'in üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir (Nunnally & Ira, 1994, s. 265). Ancak bazı araştırmalarda güvenilirlik değerinin 0,60'ın da üzerinde olmasının da kabul edilebilir bir değer olduğunu belirtmektedirler (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014, s. 123). Tablo 3.6'da yer alan ve bu araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin genel Cronbach alfa değerinin 0,960 ve tüm boyutları için ayrı ayrı hesaplanan Cronbach alfa değerlerinin de 0,914'in üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmada kullanılan risk kavramı ve yönetim desteği, risklere ilişkin önlem alma performansı ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi alt boyutlarından oluşan kurumsal risk yönetimi algısı ölçeğinin oldukça güvenilir bir ölçek olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.1.2.4. Tanımlayıcı Değerler

Tanımlayıcı değerler kapsamında, kurumda kurumsal risk yönetimi algısı alt boyutlarından oluşan risk kavramı ve yönetim desteği boyutu, risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutunun ölçümünde kullanılan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.

#### 3.1.2.4.1. Risk Kavramı ve Yönetim Desteği Boyutu Tanımlayıcı Değerleri

Risk kavramı ve yönetim desteği algısına ilişkin ölçeğin tanımlayıcı değerler tablo 3.7’de sunulmuştur.

**Tablo 3.7.** Risk kavramı ve yönetim desteği algısı boyutu ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Kurum üst yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecine destek olmaktadır.	3,294	1,205
Kurum yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecinin ihtiyaç olduğunun bilincindedir.	3,300	1,128
Kurumda genel ve birim bazında risk sorumluları mevcuttur.	3,100	1,159
Kurumda hangi risklerin kimler tarafından yönetileceği ve bu risklere yönelik tedbir geliştireceği bilinmektedir.	3,011	1,160
Kurumda çalışanlar tarafından kurumsal risk yönetimi kavramı bilinmektedir.	2,911	1,114
Kurumun kurumsal risk yönetimi yönergesi çalışanlarca bilinmektedir.	2,700	1,123
Kurum tarafından belirlenmiş bir risk tanımı çalışanlarca bilinmektedir.	2,744	1,132
Kurumda çalışanlar işleriyle ilgili risklerden haberdardır.	3,094	1,166
Kurumsal olarak belirlenen stratejik hedefler ve risk iştahı kurum çapında bilinmektedir.	2,922	1,081
<b>GENEL</b>	<b>3,011</b>	<b>1,140</b>

Tablo 3.7’ye göre, kurum çalışan ve yöneticilerinin risk kavramı ve yönetim desteğine ilişkin ifadelerde en yüksek derecede algıladığı ifade;

- Kurum üst yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecine destek olmaktadır (Ort=3,294).
- Kurum yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecinin ihtiyaç olduğunun bilincindedir (Ort=3,300) şeklindedir.



Diğer taraftan kurum çalışan ve yöneticilerinin risk kavramı ve yönetim desteğine ilişkin ifadelerde en düşük derecede algıladığı ifadeler;

- Kurumun kurumsal risk yönetimi yönergesi çalışanlarca bilinmektedir (Ort=2,700).
- Kurum tarafından belirlenmiş bir risk tanımı çalışanlarca bilinmektedir. (Ort=2,744) şeklindedir.

Genel olarak kurum çalışan ve yöneticilerinin risk kavramı ve yönetim desteğine ilişkin algısının orta düzey olduğu söylenebilir (Ort=3,011).

### 3.1.2.4.2. Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı Boyutu Tanımlayıcı Değerleri

Risklere ilişkin önlem alma performansı ölçeğindeki ifadelere ve ölçeğin geneline ilişkin tanımlayıcı değerler tablo 3.8’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.8.** Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu değerleri

Maddeler	Ort.	Std. Sap.
Kurumdaki işlerde sağlığı tehdit eden riskler (zehirlenme, meslek hastalıkları, iş kazaları, psikolojik sorunlar, vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	3,111	1,164
Kurumda teknolojik riskler (otomasyon ve elektronik belge sistemleri, internet kullanımı, veri ve bilgi güvenliği vb.) ile ilgili çalışanlar bilgilendirilmekte ve önlemler alınmaktadır.	3,300	1,174
Kurumda çevresel riskler (doğal afetler, sanayi atıkları, çevre temizliği vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	3,172	1,110
Kurumda personel riski (nitelikli personel, moral, görevin kötüye kullanılması, liyakat vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	2,783	1,230
Kurumda finansal riskler (bütçenin verimli kullanılması, maddi hatalar, kur farkları vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	3,061	1,136
Kurumda zaman kavramına önem verilmekte ve bu riskler (mesai saatleri, ders saatleri vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	3,244	1,165
Kurumda eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin riskler (kayıt işlemleri, ders programları, sınavlar, disiplinsizlik vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	3,350	1,134
Kurumda yasal düzenlemelere, mevzuatlara ve yönergelere aykırılığa ilişkin risklerle ilgili çalışanlar bilgilendirilmekte ve önlemler alınmaktadır.	3,144	1,115
Kurumda sosyal yaşam ve kültürel anlamda riskler (cinsel istismar, etnik ayrımcılık, iletişimde dil sorunu vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	3,261	1,190
Kurumun itibarını etkileyen riskler (eğitim-öğretim kalitesi, sosyal imkânlar, reklam, medya yansımaları vb.) ile ilgili önlemler alınmakta ve olumsuz durumlar iyileştirilmektedir.	3,172	1,162
Kurumda çalışanların çalışma ortamını etkileyen riskler (iş hijyeni, teknik ve teknolojik altyapı vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.	3,193	1,196
Kurumda çalışanlar işlerinde hata yaptıklarında suçlanmak yerine hataların düzeltilmesi ve minimize edilmesi sağlanmaktadır.	3,200	1,212
Kurumda üst yöneticiler çalışanlarda sorumluluk alma bilinci, girişimciliği ve yaratıcı düşüncüyü desteklemektedir.	3,100	1,217
<b>GENEL</b>	<b>3,162</b>	<b>1,170</b>

Tablo 3.8’e göre, kurumda çalışan ve yöneticilerin risklere ilişkin önlem alma performansına ilişkin algıladığı en yüksek unsurlar;

- Kurumda eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin riskler (kayıt işlemleri, ders programları, sınavlar, disiplinsizlik vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır (Ort =3,350).
- Kurumda teknolojik riskler (otomasyon ve elektronik belge sistemleri, internet kullanımı, veri ve bilgi güvenliği vb.) ile ilgili çalışanlar bilgilendirilmekte ve önlemler alınmaktadır (Ort=3,300) şeklindedir.

Diğer taraftan kurumda çalışan ve yöneticilerin Risklere ilişkin önlem alma performansına ilişkin algıladığı en düşük unsurlar ise;

- Kurumda personel riski (nitelikli personel, moral, görevin kötüye kullanılması, liyakat vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır (Ort=2,783).
- Kurumda finansal riskler (bütçenin verimli kullanılması, maddi hatalar, kur farkları vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır (Ort=3,061) şeklindedir.

Genel olarak kurumda çalışan ve yöneticilerin risklere ilişkin önlem alma performansına ilişkin algısının yüksek olduğu söylenebilir (Ort=3,162).

### 3.1.2.4.3. Risklerin Raporlanması ve Değerlendirilmesi Boyutu Tanımlayıcı Değerler

Ölçekte yer alan risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu ifadelerine ilişkin tanımlayıcı değerler tablo 3.9’da sunulmuştur.

**Tablo 3.9.** Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Ort.	Std. Sapma
Kurumda çalışan performansı iyi izlenmekte ve çalışanlar performansa dayalı ödüllendirilmektedir.	2,701	1,227
Üst yöneticiler ve diğer tüm çalışanlar kurumsal risk yönetimi sürecine dâhil edilmektedir.	2,873	1,131
Kurumda tespit edilen tüm risklere yönelik senaryolar oluşturulup riskler bu senaryolar çerçevesinde analiz edilmektedir.	2,801	1,087
Kurumda risk belirleme(tanımlama) çalışmaları yapılmaktadır.	2,942	1,087
Kurumda kurumsal risk yönetim süreci etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	2,874	1,062
Kurumda risk kayıtları, raporları izleme ve takip çalışmaları yapılmaktadır.	2,884	1,109
Kurumda çalışanlara risk ve kurumsal risk yönetimine dair eğitimler verilmektedir.	2,790	1,177
Kurumda çalışanlar ile üst yönetim arasında sistematik bir risk bilgisi bildirimi (risk raporlama, risk iletişimi) bulunmaktadır.	2,761	1,140
<b>GENEL</b>	<b>2,832</b>	<b>1,130</b>

Tablo 3.9'a göre, kurumda çalışan ve yöneticilerin risklerin raporlanması ve değerlendirilmesine ilişkin algıladığı en yüksek ifadeler;

- Kurumda risk belirleme(tanımlama) çalışmaları yapılmaktadır (Ort =2,941).
- Kurumda risk kayıtları, raporları izleme ve takip çalışmaları yapılmaktadır (Ort=2,884) şeklindedir.

Diğer taraftan kurumda çalışan ve yöneticilerin risklerin raporlanması ve değerlendirilmesine ilişkin algıladığı en düşük ifadeler ise;

- Kurumda çalışan performansı iyi izlenmekte ve çalışanlar performansa dayalı ödüllendirilmektedir (Ort=2,701).
- Kurumda çalışanlar ile üst yönetim arasında sistematik bir risk bilgisi bildirimi (risk raporlama, risk iletişimi) bulunmaktadır (Ort=2,761) şeklindedir.

Genel olarak kurumda çalışan ve yöneticilerin risklerin raporlanması ve değerlendirilmesine ilişkin algısının iyi olduğu söylenebilir (Ort=2,832).

### **3.1.2.5. Hipotez Testleri**

Çalışmada temel olarak Karabük Üniversitesi'nde çalışan akademik-idari personel ve yöneticilerin risk kavramı ve yönetim desteği algısı, risklere ilişkin önlem alma performansı algısı ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili algılarının, görüşlerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu amaçla oluşturulan hipotezlerin analizinde t-testinden ve ANOVA testinden faydalanılmıştır.

İlk olarak kurumda çalışan akademik-idari personel ve yöneticilerinin genel anlamda kurumsal risk yönetimi algılarının ve alt boyutları olan risk kavramı ve yönetim desteği boyutu, risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutlarının yaş faktörüne bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. ANOVA testi sonucunda elde edilen değerler tablo 3.10.'da gösterilmektedir.

**Tablo-3.10.** Yaş faktörüne bağlı kurumsal risk yönetimi algısı ve alt boyutları değerleri

Değişken	Yaş	Ortalama	Std. Sapma	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
Kurumsal risk yönetimi algısı	20-35 arası <sup>1</sup>	2,994	0,775	1,032	0,357	
	36-50 arası <sup>2</sup>	3,027	0,869			
	51 ve üstü <sup>3</sup>	3,237	0,675			
Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu	20-35 arası <sup>1</sup>	2,979	0,821	0,399	0,671	
	36-50 arası <sup>2</sup>	3,022	0,944			
	51 ve üstü <sup>3</sup>	3,133	0,893			
Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu	20-35 arası <sup>1</sup>	3,123	0,860	1,087	0,338	
	36-50 arası <sup>2</sup>	3,163	0,903			
	51 ve üstü <sup>3</sup>	3,391	0,758			
Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu	20-35 arası <sup>1</sup>	2,804	0,941	1,222	0,296	
	36-50 arası <sup>2</sup>	2,810	0,980			
	51 ve üstü <sup>3</sup>	3,106	0,653			

\*  $p > 0,05$ , N= 20-35 yaş aralığı 200 kişi, 36-50 yaş arası 170 kişi ve 51 yaş üstü 26 kişi, sd= 395

Tablo 3.10'daki analiz sonuçlarına göre kurumsal risk yönetimi algısının belirlenmesi için gruplar arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ( $p=0,357$ ). Buna göre kurumda çalışan ve yöneticilerin kurumsal risk yönetimi algıları yaş faktörüne bağlı olarak farklılaşmamaktadır ( $F(395)=(1,032)$ ,  $p=0,357$ ). Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmemektedir.

Tablo 3.10 incelendiğinde, çalışan ve yöneticilerin risk kavramı ve yönetim desteği boyutu ( $F(395)=(0,399)$ ,  $p=0,671$ ), risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu ( $F(395)=(1,087)$ ,  $p=0,338$ ) ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu ( $F(395)=(1,222)$ ,  $p=0,296$ ) algılarının yaş faktörü açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri kabul edilmemektedir.

**Tablo 3.11.** Cinsiyete göre kurumsal risk yönetimi algısı ve alt boyutları değerleri

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	t-testi	p değeri
Kurumsal risk yönetimi algısı	Kadın <sup>1</sup>	3,064	0,704	0,736	0,462
	Erkek <sup>2</sup>	3,004	0,861		
Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu	Kadın <sup>1</sup>	3,079	0,801	0,888	0,375
	Erkek <sup>2</sup>	2,970	0,916		
Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu	Kadın <sup>1</sup>	3,210	0,791	-0,271	0,786
	Erkek <sup>2</sup>	3,131	0,912		
Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu	Kadın <sup>1</sup>	2,808	0,866	1,164	0,245
	Erkek <sup>2</sup>	2,836	0,982		

\*  $p > 0,05$ , N= Kadın 133 kişi, Erkek 263 kişi, sd= 395

Tablo 3.11'teki analiz sonuçlarına göre kurumsal risk yönetimi algısının belirlenmesi için gruplar arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ( $p=0,462$ ). Buna göre kurumda çalışan ve yöneticilerin kurumsal risk yönetimi algıları cinsiyet durumuna bağlı olarak farklılaşmamaktadır ( $t(395)=(0,736)$ ,  $p=0,462$ ). Dolayısıyla  $H_2$  hipotezi kabul edilmemektedir.

Aynı şekilde tablo 3.11 incelendiğinde, çalışan ve yöneticilerin risk kavramı ve yönetim desteği boyutu ( $t(395)=(0,888)$ ,  $p=0,375$ ), risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu ( $t(395)=(-0,271)$ ,  $p=0,786$ ) ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu ( $t(395)=(1,164)$ ,  $p=0,245$ ) algılarının cinsiyet faktörü açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezleri kabul edilmemektedir.

**Tablo 3.12.** Medeni duruma göre kurumsal risk yönetimi algısı ve alt boyut değerleri

Değişken	Medeni Durum	Ortalama	Std. Sapma	t-testi	p değeri
Kurumsal risk yönetimi algısı	Evli <sup>1</sup>	3,057	0,810	1,195	0,233
	Bekar <sup>2</sup>	2,951	0,813		
Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu	Evli <sup>1</sup>	3,025	0,875	1,836	0,067
	Bekar <sup>2</sup>	2,966	0,892		
Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu	Evli <sup>1</sup>	3,211	0,876	0,454	0,650
	Bekar <sup>2</sup>	3,037	0,859		
Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu	Evli <sup>1</sup>	2,841	0,930	0,614	0,540
	Bekar <sup>2</sup>	2,794	0,976		

\*  $p>0,05$ , N = Evli 274 kişi, Bekar 122 kişi, sd= 395

Tablo 3.12'teki analiz sonuçlarına göre kurumsal risk yönetimi algısının belirlenmesi için gruplar arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ( $p=0,233$ ).

Buna göre kurumda çalışan ve yöneticilerin kurumsal risk yönetimi algıları medeni duruma bağlı olarak farklılaşmamaktadır ( $t(395)=(1,195)$ ,  $p=0,233$ ). Dolayısıyla  $H_3$  hipotezi kabul edilmemektedir.

Aynı şekilde tablo 3.12 incelendiğinde, çalışan ve yöneticilerin risk kavramı ve yönetim desteği boyutu ( $t(395)=(1,836)$ ,  $p=0,067$ ), risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu ( $t(395)=(0,454)$ ,  $p=0,650$ ) ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu ( $t(395)=(0,614)$ ,  $p=0,540$ ) algılarının medeni durum faktörü

açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$  ve  $H_{3c}$  hipotezleri kabul edilmemektedir.

**Tablo 3.13.** Eğitim durumuna göre kurumsal risk yönetimi algısı ve alt boyutları değerleri

Değişken	Eğitim Seviyesi	Ortalama	Std. Sapma	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
Kurumsal risk yönetimi algısı	İlköğretim ve lise <sup>1</sup>	2,636	0,755	3,214	<b>0,041*</b>	1-2 1-3
	Üniversite <sup>2</sup>	3,032	0,849			
	Lisansüstü <sup>3</sup>	3,075	0,752			
Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu	İlköğretim ve lise <sup>1</sup>	2,667	0,818	2,099	0,124	
	Üniversite <sup>2</sup>	3,013	0,899			
	Lisansüstü <sup>3</sup>	3,053	0,854			
Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu	İlköğretim ve lise <sup>1</sup>	2,674	0,914	4,237	<b>0,015*</b>	1-2 1-3
	Üniversite <sup>2</sup>	3,175	0,912			
	Lisansüstü <sup>3</sup>	3,211	0,791			
Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu	İlköğretim ve lise <sup>1</sup>	2,540	0,814	1,399	0,248	
	Üniversite <sup>2</sup>	2,822	0,983			
	Lisansüstü <sup>3</sup>	2,879	0,902			

\*  $p < 0,05$ \*, N=İlköğretim ve lise 25 kişi, Üniversite 215 kişi ve Lisansüstü 156 kişi,  $sd = 395$

Tablo 3.13'teki varyans analizi sonuçlarına göre kurumsal risk yönetimi algısının belirlenmesi için gruplar arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur ( $p = 0,041$ ). Farklılığın hangi eğitim seviyeleri arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları aşağıdaki gibi bulunmuştur.

Kurumda çalışan ve yöneticiler arasında lisansüstü (Ort.=3,075) ve üniversite (Ort.=3,032) mezunlarının ilköğretim ve lise (Ort.=2,636) mezunlarına göre kurumsal risk yönetimi algıları daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve buna göre kurumsal risk yönetimi algısının eğitim durumlarına bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir ( $F(395) = (3,214)$ ,  $p = 0,041$ \*). Dolayısıyla  $H_4$  hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.13 risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısı açısından incelendiğinde, eğitim durumuna göre kurumda çalışanların algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir ( $F(395) = (2,099)$ ,  $p = 0,124$ ). Dolayısıyla  $H_{4a}$  hipotezi kabul edilmemektedir.

Yine tablo 3.13 risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısı açısından incelendiğinde kurumda çalışan ve yöneticiler arasında lisansüstü (Ort.=3,211) ve

üniversite (Ort.=3,175) mezunlarının ilköğretim ve lise (Ort.=2,674) mezunlarına göre risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algıları daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve buna göre risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısının eğitim durumlarına bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir ( $F(395)=(4,237)$ ,  $p=0,015^*$ ). Dolayısıyla  $H_{4b}$  hipotezi kabul edilmektedir.

Aynı şekilde tablo 3.13 risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algısı açısından incelendiğinde eğitim durumuna göre kurumda çalışanların algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir ( $F(395)=(1,399)$ ,  $p=0,248$ ). Dolayısıyla  $H_{4c}$  hipotezi kabul edilmemektedir.

**Tablo 3.14.** Kurum içindeki mevcut pozisyona göre kurumsal risk yönetimi algısı ve alt boyutları değerleri

Değişken	Kurumdaki Pozisyonu	Ort.	Std. Sapma	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
Kurumsal risk yönetimi algısı	Akademik personel ve yönetici <sup>1</sup>	3,483	0,834	4,251	<b>0,006*</b>	1-2 1-4
	Akademik personel <sup>2</sup>	3,040	0,713			
	İdari personel ve yönetici <sup>3</sup>	3,139	0,824			
	İdari personel <sup>4</sup>	2,931	0,833			
Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu	Akademik personel ve yönetici <sup>1</sup>	3,457	0,936	3,456	<b>0,017*</b>	1-2 1-3 1-4
	Akademik personel <sup>2</sup>	3,080	0,774			
	İdari personel ve yönetici <sup>3</sup>	3,000	0,925			
	İdari personel <sup>4</sup>	2,914	0,896			
Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu	Akademik personel ve yönetici <sup>1</sup>	3,513	0,902	2,729	<b>0,044*</b>	1-4
	Akademik personel <sup>2</sup>	3,160	0,791			
	İdari personel ve yönetici <sup>3</sup>	3,319	0,910			
	İdari personel <sup>4</sup>	3,074	0,890			
Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu	Akademik personel ve yönetici <sup>1</sup>	3,463	0,970	5,836	<b>0,001*</b>	1-2 1-3 1-4
	Akademik personel <sup>2</sup>	2,801	0,865			
	İdari personel ve yönetici <sup>3</sup>	3,003	0,857			
	İdari personel <sup>4</sup>	2,718	0,965			

\*  $p<0,05^*$ , N=Akademi Personel ve Yönetici 27 kişi, Akademi Personel 108, İdari Personel ve Yönetici 49 kişi, İdari Personel 212 kişi,  $sd= 395$

Tablo 3.14'teki varyans analizi sonuçlarına göre kurumsal risk yönetimi algısının belirlenmesi için gruplar arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur

(**p=0,006\***). Farklılığın hangi kurumdaki hangi pozisyonlarında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları aşağıda gibi bulunmuştur.

Kurumda çalışan ve yöneticiler arasında akademik personel ve yönetici (Ort.=3,483) olanların akademik personel (Ort.=3,040) ve idari personellere (Ort.=2,931) göre kurumsal risk yönetimi algıları daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve buna göre kurumsal risk yönetimi algısının kurumdaki mevcut pozisyonlarına bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir ( $F(395)=(4,251)$ , **p=0,006\***). Dolayısıyla  $H_5$  hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.14 risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısı açısından incelendiğinde, kurumda çalışan ve yöneticiler arasında akademik personel ve yönetici (Ort.=3,457) olanların akademik personel (Ort.=3,080), idari personel ve yönetici (Ort.=3,000) ve idari personellere (Ort.=2,914) göre risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algıları daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve buna göre risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısının kurumdaki mevcut pozisyonlarına bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir ( $F(395)=(5,836)$ , **p=0,017\***). Dolayısıyla  $H_{5a}$  hipotezi kabul edilmektedir.

Yine tablo 3.14 risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısı açısından incelendiğinde kurumda çalışan ve yöneticiler arasında akademik personel ve yönetici (Ort.=3,513) olanların idari personel (Ort.=3,074) göre risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısı daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve buna göre risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısının kurumdaki mevcut pozisyonlarına bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir ( $F(395)=(2,729)$ , **p=0,044\***). Dolayısıyla  $H_{5b}$  hipotezi kabul edilmektedir.

Aynı şekilde tablo 3.14 risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algısı açısından incelendiğinde kurumda çalışan ve yöneticiler arasında akademik personel ve yönetici (Ort.=3,463) olanların akademik personel (Ort.=2,801), idari personel ve yönetici (Ort.=3,003) ve idari personellere (Ort.=2,718) göre risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algıları daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve buna göre risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algısının kurumdaki mevcut pozisyonlarına bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir ( $F(395)=(5,836)$ , **p=0,001\***). Dolayısıyla  $H_{5c}$  hipotezi kabul edilmektedir.



**Tablo 3.15.** Çalışma süresine göre kurumsal risk yönetimi algısı ve alt boyut değerleri

Değişken	Çalışma Süresi	Ort.	Std. Sapma	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
Kurumsal risk yönetimi algısı	1-5 yıl <sup>1</sup>	3,116	0,764	4,186	<b>0,016*</b>	1-2 3-2
	6-10 yıl <sup>2</sup>	2,888	0,839			
	11 yıl ve üstü <sup>3</sup>	3,149	0,818			
Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu	1-5 yıl <sup>1</sup>	3,122	0,830	3,690	<b>0,026*</b>	1-2
	6-10 yıl <sup>2</sup>	2,870	0,899			
	11 yıl ve üstü <sup>3</sup>	3,066	0,921			
Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu	1-5 yıl <sup>1</sup>	3,231	0,867	2,144	0,119	
	6-10 yıl <sup>2</sup>	3,052	0,881			
	11 yıl ve üstü <sup>3</sup>	3,248	0,853			
Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu	1-5 yıl <sup>1</sup>	2,922	0,898	6,291	<b>0,002*</b>	1-2 2-3
	6-10 yıl <sup>2</sup>	2,643	0,964			
	11 yıl ve üstü <sup>3</sup>	3,081	0,926			

\*  $p < 0,05$ \*, N=1-5 yıl arası 171 kişi, 6-10 yıl arası 168 kişi, 11 yıl ve üstü 57 kişi

Tablo 3.15'teki varyans analizi sonuçlarına göre kurumsal risk yönetimi algısının belirlenmesi için gruplar arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları aşağıda gibi bulunmuştur. Kurumda çalışan ve yöneticiler arasında çalışma süresi 1-5 yıl arasında (Ort.=3,116) ve 11 yıl ve üstü (Ort.=3,149) olanların çalışma süresi 6-10 yıl arasında (Ort.=2,888) olanlara göre kurumsal risk yönetimi algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve buna göre kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak bu algı farklılaşmaktadır ( $F(395)=(4,186)$ ,  $p=0,016*$ ). Dolayısıyla  $H_6$  hipotezi kabul edilmektedir. Çalışma süresi 1-5 yıl arasında (Ort.=3,122) olanların 6-10 yıl arasında (Ort.=2,870) olanlara göre risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve yine buna göre kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak bu algının farklılaştığı söylenebilir ( $F(395) = (3,690)$ ,  $p=0,026*$ ). Dolayısıyla  $H_{6a}$  hipotezi kabul edilmektedir. Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısı açısından incelendiğinde ise çalışma süresine bağlı olarak risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısının farklılaşmadığı görülmektedir ( $F(395) = (2,144)$ ,  $p=0,119$ ). Dolayısıyla  $H_{6b}$  hipotezi kabul edilmemektedir. Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algısı açısından incelendiğindeyse kurumda çalışan ve yöneticiler arasında çalışma süresi 1-5 yıl arasında (Ort.=2,922) olanların ve çalışma süresi 6-10 yıl arasında (Ort.=2,643) olanlara göre, çalışma süresi 6-10 yıl arasında (Ort.=2,643) olanların da çalışma süresi 11 yıl ve üstü (Ort.=3,081) olanlara göre risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve buna göre çalışma süresine bağlı olarak bu algının farklılaştığı söylenebilir ( $F(395)=(6,291)$ ,  $p=0,002*$ ). Dolayısıyla  $H_{6c}$  hipotezi kabul edilmektedir.

## SONUÇ

Son yıllarda araştırmalar, etkisiz bir kurumsal risk yönetiminin bir kurum için çok maliyetli olabileceğini göstermiştir. Yanlış risk yönetimi sonucu oluşan başarisızlıkların bir kısmı yalnızca ciddi finansal kayıplara neden olmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun itibarsızlaşmasına ve üst yönetimin istifasına da yol açabilmektedir. Bir olayı gerçekleşmeden önce öngörmek ve ona karşı ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri en aza indirmek, olumlu etkileri ve fırsatları en üst düzeye çıkarmak, kurum yönetiminin bir başarisıdır. Kurumsal risk yönetimi de kurumların veya şirket yöneticilerinin bu başarıya ulaşmalarını sağlayacak önemli bir yönetim işlevidir. Bu bağlamda, kurumsal risk yönetimi, kurallar ve süreç odaklı bir yaklaşımdan sonuç odaklı bir yaklaşıma dönüştürülen yeni kamu yönetimi yaklaşımının hedeflediği başarılı yönetim yolundaki yöneticiler için önemli bir araçtır.

Bu çalışmada da kurumsal risk yönetiminin ülkemizin önemli eğitim kurumlarından biri olan Karabük niversitesi'nde kurum çalışanları ve yöneticileri üzerinde oluşturduğu algıyı ve kurumdaki risk yönetimi sürecini incelemeyi amaçlamış ve bu kapsamda Karabük niversitesi'nde kurumsal risk yönetimi sürecini ve bu sürecin uygulaması neticesinde kurumda çalışan ve yöneticilerin kurumsal risk yönetimi algılarının ölçülmesi ve kurumdaki risk yönetim süreçlerinin incelenmiştir.

Burada çalışmanın sonuçlarının daha kapsamlı olarak ölçülebilmesi için kurumsal risk yönetimi algısının alt boyutları olarak belirlenen risk kavramı ve yönetim desteği, risklere ilişkin önlem alma performansı ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi şeklinde 3 alt boyuta ayrılarak ölçümlerin daha kolay yapılması hedeflenmiş ve yukarıda bahsedilen alt boyutlar için algılarının derecesinin demografik unsurlara (yaş durumuna, cinsiyete, medeni duruma, eğitim durumuna, kurum içindeki pozisyonuna ve kurumdaki çalışma süresine) göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ayrıca kurumda uygulanmakta olan risk yönetimi çalışmaları araştırılmış ve sonuçları bu çalışmada ortaya konulmuştur.

Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular araştırmaya katılan 396 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında betimleyici istatistikler kullanılarak elde edilmiştir. 396 katılımcıdan elde edilen bulgular incelendiğinde örneklemenin %50,5'inin 20-25 yaş aralığında çalışan ve yöneticilerden (200 kişi) ve %42,9'unun 36-50 yaş aralığında

çalışan ve yöneticilerden (170 kişi) ve %6,6'sının 51 ve üzeri yaşlarında bulunan çalışan ve yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda örneklem içerisinde 20-35 ve 36-50 yaş aralığında çalışan ve yöneticilerin dağılımının yakın olduğu ancak 51 ve üzeri yaşlarda çalışan sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurumda genel olarak yaş ortalamasının genç sayılabilecek kadar düşük olduğu söylenebilir.

Cinsiyete göre dağılıma bakıldığında ise katılımcıların %66,4'ünün (263 kişi) erkek çalışan ve yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Buna karşılık örneklem içerisinde kadın çalışanların oranı %33,6'dır (133 kişi). Medeni durum açısından katılıma bakıldığında çoğunluğun (%69,2- 274 kişi) evli çalışan veya yöneticilerden oluştuğu ve buna karşılık bekar çalışan ve yöneticilerin oranı %30,8'dir (122 kişi). Eğitim durumlarına göre dağılıma bakıldığında katılan çalışan ve yöneticilerin %6,3'ünün (25 kişi) ilköğretim ve lise mezunu, %54,3'ünün (215 kişi) üniversite mezunu ve %39,4'sinin (156 kişi) lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

Yine kurumdaki mevcut pozisyonları incelendiğinde katılımcı akademik-idari personel ve yöneticilerin %6,8'inin (27 kişi) akademik personel ve yönetici olduğu, %27,3'ünün (108 kişi) akademik personellerden oluştuğu, %12,4'ünün (49 kişi) idari personel ve yöneticilerden oluştuğu ve %53,5'inin (212 kişi) idari personellerden oluştuğu tespit edilmiştir. Son olarak katılımcılar kurumdaki çalışma süreleri açısından incelendiğinde, katılımcıların %43,2'si (171 kişi) 1-5 yıl arası sürelerde bu kurumda çalışmakta, %42,4'ü (168 kişi) 6-10 yıl arasında ve %14,4'ü (57 kişi) 11 yıl ve daha fazla süredir bu kurumda çalışmaktalar.

Tanımlayıcı değerler kapsamında, ölçekte kullanılan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde Karabük Üniversitesi çalışan ve yöneticilerinin Risk Kavramı ve Yönetim Desteğine ilişkin ifadelerde en yüksek derecede algıladığı ifade “Kurum üst yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecine destek olmaktadır” ve “Kurum yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecinin ihtiyaç olduğunun bilincindedir” ifadeleri olduğu görülmektedir.

Buradan hareketle genel olarak kurum yöneticilerinin kurumsal risk yönetim sürecine destek olduğu ve kurumsal risk yönetiminin önemini farkında olduğu çalışanlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir. Aynı şekilde, risklere ilişkin

önlem alma performansı boyutunun ölçümünde kullanılan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde kurumda çalışan ve yöneticilerin algıladığı en yüksek ifadelerin “Kurumda eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin riskler (kayıt işlemleri, ders programları, sınavlar, disiplinsizlik vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır” ve “Kurumda teknolojik riskler (otomasyon ve elektronik belge sistemleri, internet kullanımı, veri ve bilgi güvenliği vb.) ile ilgili çalışanlar bilgilendirilmekte ve önlemler alınmaktadır” ifadeleri olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde risklerin değerlendirilmesi ve Raporlanması boyutunun ölçümünde kullanılan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde kurumda çalışan ve yöneticilerin algıladığı en yüksek ifadelerin “Kurumda risk belirleme(tanımlama) çalışmaları yapılmaktadır” ve “Kurumda risk kayıtları, raporları izleme ve takip çalışmaları yapılmaktadır” ifadeleri olduğu görülmektedir.

Karabük Üniversitesi çalışan ve yöneticilerinin kurumsal risk yönetimine ilişkin algıladığı en yüksek ortalamaya sahip boyutun risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu olduğu tespit edilmiş ve en düşük ortalamaya sahip boyutun ise risklerin değerlendirilmesi ve raporlanması boyutu olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak ölçek, ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde Karabük Üniversitesi çalışan ve yöneticilerinin kurumsal risk yönetimi algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın hipotez testlerine bakıldığında Karabük Üniversitesi çalışan ve yöneticilerinin kurumsal risk yönetimi ve alt boyutları için yaş, cinsiyet ve medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki mevcut pozisyon ve çalışma sürelerine bağlı olarak kurum çalışanların algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla oluşturulan hipotezlerin analizlerinde ANOVA testi ve t- testinden faydalanılmıştır. Buna göre çalışmanın hipotez sonuçları aşağıda verilmiştir;

İlk üç hipotez ve bağlı alt hipotezlerde sırasıyla yaş, cinsiyet ve medeni duruma göre kurumda çalışan ve yöneticilerin kurumsal risk yönetimi ve alt boyutları olan risk kavramı ve yönetim desteği, risklere ilişkin önlem alma performansı ve risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutları için algılarının değişip değişmediği incelenmiştir. Buna göre yaş, cinsiyet ve medeni duruma göre kurum çalışan ve yöneticilerinin algılarının değişmediği tespit edilmiştir.

İlk üç hipotez verileri göz önüne alındığında, kurumda çalışan ve yöneticilerin yaş faktörüne bağlı olarak kurumsal risk yönetimi algılarının değişmediği görülmekte ve bu durumun kurumda risklere ilişkin alınacak karar ve belirlenecek stratejilerde kurumda belli yaş grupları için ayrı ayrı çözümler geliştirmek yerine bütün yaş grupları için aynı çözüm ve stratejiler geliştirebileceğini göstermektedir. Ayrıca kurumda cinsiyet faktörüne bağlı olarak meydana gelebilecek farklı risk türlerinin de oluşmadığını ve dolayısıyla kurumda bu tür risk türlerini önlemek için ayrı çaba ve çalışmalar için gereksiz zaman harcanmasına şimdilik gerekli olmadığını göstermektedir. Bu ilk üç hipotez arasında medeni durum açısından veriler değerlendirildiğinde medeni durum açısından kurumsal risk yönetimi algısının değişmemesi genel olarak beklenen bir durum olmakta, aksi bir durumda kurumdaki çalışma imkanlarının ve çalışma ortamlarının etkilenmeyecek şekilde iyileştirmeler ve düzenlemeler yapılmasını gerektirmektedir.

Dördüncü hipotezde kurumsal risk yönetimi algısının kurumda çalışan ve yöneticiler arasında eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre Lisansüstü ve Üniversite mezunlarının İlköğretim ve lise mezunlarına göre kurumsal risk yönetimi algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kurumsal risk yönetimi algısının eğitim durumuna bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir. Kurumsal risk yönetimi algısı alt boyutları açısından sonuçlar incelendiğinde ise Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısı açısından bakıldığında kurumda çalışan ve yöneticiler arasında Lisansüstü mezunlarının Üniversite ve İlköğretim-Lise mezunlarına göre Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısı daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsam risk kavramı ve yönetim desteği boyutunun eğitim durumuna göre farklılaştığı söylenebilir.

Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısı açısından incelendiğinde kurumda çalışan ve yöneticiler arasında Lisansüstü ve Üniversite mezunlarının İlköğretim ve lise mezunlarına göre Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algıları daha yüksek olduğu tespit edilmiş bu kapsamda risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısının eğitim durumuna bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir. Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algısı açısından incelendiğinde ise eğitim durumuna göre kurumda çalışanların algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Burada kurumda çalışan ve yöneticilerin eğitim seviyeleri açısından genel anlamda kurumsal risk yönetimi algılarının değişmesi eğitim seviyeleri arasındaki risk yönetimi algısının pozitif yönlü olarak aynı düzeye getirilmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin, yukarıdaki tablo değerlendirildiğinde lisansüstü ve üniversite mezunu çalışan ve yöneticilerin risk yönetimi algısının daha yüksek çıkması ilköğretim ve ortaöğretim mezunlarına yönelik kurumsal risk yönetimi ile ilgili daha fazla çalışma ve bilgilendirmelerin yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Beşinci hipotezde kurumsal risk yönetimi algısının kurumda çalışan ve yöneticiler arasında kurumdaki mevcut pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre kurumda çalışan ve yöneticiler arasında Akademik Personel ve Yönetici olanların sadece Akademik Personel ve sadece İdari Personellere göre kurumsal risk yönetimi algıları daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda kurumsal risk yönetimi algısının kurumdaki mevcut pozisyonlarına bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir.

Kurumsal risk yönetimi algısı alt boyutları açısından sonuçlar incelendiğinde ise Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısı açısından bakıldığında kurumda çalışan ve yöneticiler arasında akademik personel ve yönetici olanların sadece akademik personellere, idari personel ve yöneticilere ve sadece idari personellere göre Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısının kurumdaki mevcut pozisyona bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir.

Aynı şekilde risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısı açısından incelendiğinde kurumda çalışan ve yöneticiler arasında Akademik Personel ve Yönetici olanların sadece idari personellere göre risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısının kurumdaki mevcut pozisyonlara bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir. Yine benzer şekilde risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algısı açısından incelendiğinde kurumda çalışan ve yöneticiler arasında akademik personel ve yönetici olanların sadece akademik personel, idari personel ve yönetici ve sadece idari personellere göre risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algıları daha yüksek olduğu tespit

edilmiştir. Bu kapsamda risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algısının kurumdaki mevcut pozisyonlarına bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir.

Genel olarak bakıldığında kurumsal risk yönetimi algısının kurumdaki çalışan ve yöneticilerin mevcut çalışma pozisyonlarına göre değiştiği görülmektedir. Kurumda akademik personel ve yönetici olanların risk yönetimine ilişkin algılarının daha yüksek çıkmasındaki temel nedenin, akademik çalışmalarla ortaya çıkan risk yönetimi kavramının yine akademik çalışmalarla daha da gelişmeye açık olması ve dolayısıyla en çok kurumda akademik personel ve yönetici pozisyonunda olanların ilgisini çektiği kolaylıkla düşünülebilir. Yukarıdaki veriler ve yorumlar dikkate alındığında, kurumdaki bütün mevcut çalışma pozisyonları arasındaki risk yönetimi algısının yine pozitif yönde geliştirilerek aynı düzeye getirilmesinin ve buna yönelik çalışmaların yapılmasının önemli olacağı değerlendirilmektedir.

Altıncı hipotezde kurumsal risk yönetimi algısının kurumda çalışan ve yöneticiler arasında kurumda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre kurumda çalışan ve yöneticiler arasında çalışma süresi 1-5 yıl arasında ve çalışma süresi 11 yıl ve üstü olanların, çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanlara göre kurumsal risk yönetimi algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda kurumsal risk yönetimi algısının kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir.

Kurumsal risk yönetimi algısı alt boyutları açısından sonuçlar incelendiğinde ise Risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısı açısından bakıldığında kurumda çalışan ve yöneticiler arasında çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanlara göre risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda risk kavramı ve yönetim desteği boyutu algısının kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir. Risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısı açısından incelendiğinde ise kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak risklere ilişkin önlem alma performansı boyutu algısının farklılaşmadığı görülmektedir.

Yine risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algısı açısından incelendiğinde ise kurumda çalışan ve yöneticiler arasında çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların ve çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanlara göre, çalışma süresi 6-

10 yıl arasında olanların da çalışma süresi 11 yıl ve üstü olanlara göre Risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda risklerin raporlanması ve değerlendirilmesi boyutu algısının kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir.

Kurumda çalışan ve yöneticiler arasında kurumsal risk yönetimi algısının çalışma süreleri açısından genel anlamda değiştiği görülmektedir. Genellikle kurumlarda çalışan ve yöneticiler açısından, çalışma süreleri arttıkça kurumdaki bütün iş ve işlemlerde bilinç ve algının daha da gelişmiş olması beklenmektedir. Ancak yukarıdaki tablo detaylı incelendiğinde kurumda yeni sayılabilecek çalışan ve yöneticilerin (Çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanlar) ve kurumda daha çok çalışan ve daha çok tecrübeli sayılabilecek çalışan ve yöneticilere (çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanlar) göre kurumsal risk yönetimi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum örneklem içerisinde yer alan ve kurumda yeni çalışmaya başlayan çalışan ve yöneticilerin risk yönetimi konusunda daha bilinçli olduğu düşüncesini ortaya koymaktadır.

Hipotez testleri sonuçlarına genel olarak bakıldığında, örneklem içerisinde kurumda çalışan ve yöneticilerin demografik özelliklerinden yaş faktörüne, cinsiyet durumuna ve medeni duruma bağlı olarak kurumsal risk yönetimi algısının farklılaşmadığı; eğitim seviyesine göre, kurumdaki mevcut çalışma pozisyonlarına göre ve kurumda çalışma sürelerine göre kurumsal risk yönetimi algılarının farklılaştığı görülmektedir.

Bu çalışma kapsamında ayrıca kurum içindeki kurumsal risk yönetimi süreci ve bu süreç uygulamasında kurumda bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen diğer sonuçlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- Çalışma kapsamında yapılan araştırmada kurumda risk yönetim çalışmaları henüz yeni yeni kuruma entegre edilmeye çalışıldığı tespit edilmiştir.
- Kurumda 2016 yılından itibaren risk yönetimi çalışmaları kapsamında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanan Risk Yönergesi mevcuttur.



- Yönerge kapsamında kurumda Risk Yönetim süreci belirlenmiş ve süreçte kullanılacak Risk tanımlama formları, Birim Risk Belirleme ve Risk Değerlendirme Formları, Birim Risk Kayıt Formu, Risk Olasılık Değerlendirme Skalası formu, risklerin etkilerinin değerlendirileceği Risk Etki Değerlendirme Skalası Formu, Risk Seviye Tanımları Tablosu, Risk Matrisi ve Kurum Konsolide Risk Raporu Formu oluşturulmuştur.
- Araştırma neticesinde oluşturulan Risk Yönetimi Yönergesinde görev tanımları oluşturulduğu ancak personel yetersizliği ve çeşitli nedenlerden dolayı kurum ve birim bazında oluşturulması ön görülen yapıların tam oluşturulamadığı ve yeterince etkin çalışmadığı belirlenmiştir.
- 2016 yılından itibaren oluşturulan Risk Yönetim Yönergesi kapsamında kurum genelinde risk tanımlama formları, Birim Risk Belirleme ve Risk Değerlendirme Formları ve Birim Risk Kayıt Formları aracılığıyla riskler tanımlanmış, kayıtları oluşturulmuştur. Ancak tespit edilen risklere ilişkin değerlendirmeler, meydana gelme olasılıkları ve etkileri henüz hesaplanamamıştır.
- Çalışma kapsamında kurumun karşı karşıya kaldığı riskler, personel riskleri, çevresel riskler, sağlık riskleri, finansal riskler, teknolojik riskler, moral riski, eğitim ve öğretime ilişkin riskler, yasal ve mevzuat kaynaklı riskler, sosyal ve kültürel riskler, itibar riski, çalışma ortamını etkileyen riskler, yönetim faaliyetleri kaynaklı riskler ve son olarak zaman riski olarak belirlenmiştir.
- Yönetim faaliyetleri kaynaklı riskler, personel riskleri, moral riskleri ile kurumun karşı karşıya olması ise, kurumun bu tür risklerin yönetimi ile ilgili anlayışının sorgulanarak gerekli iyileştirmelerin yapılması gerektiğini göstermektedir.
- Kurum tarafından belirlenmiş bir risk iştahı seviyesi bulunmamakla birlikte kavramsal olarak kurumda risk iştahı algısının düşük olduğu tespit edilmiştir.
- Kurumda iç kontrol birimi risk yönetim çalışmalarını yürüten birim olarak tespit edilmiştir.
- İç kontrol birimi, kurumun risk yönetimi gereksiniminin ortaya çıkmasında en etkili olan faktörün yasal etkenler olduğunu belirtmiş ve bu sürecin yine daha etkin hale getirilmesi ve geliştirilmesine en büyük engel teşkil eden durumun

da sadece bu alanda görevlendirilebilecek personel olmayışı yani personel yetersizliği olarak görülmüştür.

Yukarıda elde edilen hipotez sonuçları ve kurumda yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilerle ulaşılan sonuçlara göre kurumsal risk yönetim sürecinin en iyi uygulamalarda olması beklenen özellikler ile Karabük Üniversitesi arasındaki mevcut durum arasındaki farklar da aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.

**Tablo 4.1.** Karabük Üniversitesi ile en iyi uygulamalar arasındaki farklar

<b>En İyi Uygulamalarda Olması Beklenen</b>	<b>Karabük Üniversitesi</b>
KRY felsefe ve kültürü geliştirilmiştir	KRY kültürü tam olarak gelişmemiştir.
Üst yönetim ve/veya idari organlar risk yönetimi lideridir.	Risk yönetiminin lideri üst yöneticidir.
Ekipler ve Komiteler kurulmuştur. Süreç etkin bir şekilde işlemektedir.	Ekipler ve/veya komiteler kurulmuş ancak süreç tam olarak işletilememektedir.
Kurumsal risk dili kullanılmaktadır.	Kurumsal risk dili tam olarak kurumda oluşturulamamıştır.
KRY performansı iletilmektedir	KRY performansı hakkında iletişim ve raporlama tam olarak yapılmamaktadır.
KRY uygulanmasına iç denetim ve/veya bir denetim komitesince destek verilmektedir.	İç denetim birimi danışmanlık görevi görmektedir.
KRY eğitimi verilmektedir	KRY eğitimleri devamlı olarak verilmemektedir
Yaklaşımlar, araçlar ve teknikler kullanılmaktadır	Risk yönetimi stratejisi oluşturulmuş, yaklaşım ve teknikler belirlenmiştir.
Risk raporlaması, değerlendirmesi ve kontrolü yapılmaktadır.	Henüz yapılamamıştır.

Kurumsal risk yönetimi, kurumların risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini ve belirsizliğe rağmen kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için hayati öneme sahiptir. Ancak, Türkiye'de yapılan çeşitli araştırmalarla ilgili konuları incelerken henüz kurumların kurumsal risk yönetim sisteminin işleyişi açısından yeterince işlerlik kazandığını söylemek mümkün değildir.

## ÖNERİLER

Kurumsal risk yönetim sürecinin her kurum için aynı şekilde uygulanması mümkün değildir. Bunun nedeni kurumsal risk yönetim sürecinin kurumların faaliyet gösterdiği çevreye, kurumun yapısına, kurumun büyüklüğüne, kurumca belirlenen hedeflere göre ve kurum üst yöneticilerinin risk yönetim kavramına bakış açısı unsurlarının hepsi veya herhangi birinde meydana gelen farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla her bir kurum yukarıda sözü edilen unsurları ve kendi mevcut durumunu göz önünde bulundurarak kurum için en uygun risk yönetim sistemini ortaya çıkarmalıdır.

Şüphesiz ki her yeni sistem kurumlara entegre edilirken çeşitli engel ve sorunlarla karşılaşmaktadır. Örneğin; kurumsal risk yönetimi sisteminin üniversitelerde, diğer eğitim kurumlarında ve tüm kamu kurumlarında ülkemizde henüz tam olarak uygulamaya geçirilemediği için yapılacak olan pilot uygulamalarla tüm kurumlarda uygulanabilir bir model sistem ortaya çıkarılabilir.

Bu çalışmada, araştırmaya ve uygulamaya konu olan Karabük Üniversitesi'nde kurumsal risk yönetimi yaklaşımının gerekliliği konusunda farkındalık olduğu söylenebilir. Ancak sistemin henüz tam olarak kurulamamış ve işletilememiş olmasından dolayı, gerçeğe dayalı hazırlanan bu çalışma sonucunda, uygulama yapılan kurumda ve diğer tüm eğitim kurumlarında sistemin tam anlamıyla yerleşmesi ve sistemin daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla toplam on bir kurumsal risk yönetimi süreci adımı ve bir risk yönetim modeli oluşturularak önerilmiştir. Sunulan öneriler doğrultusunda yapılacak iyileştirme çalışmaları sayesinde, eğitim kurumlarında ve uygulamanın yapıldığı kurumda kurumsal risk yönetim sisteminden beklenen faydanın ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Ya da bütün kurumlar kendi yapılarını göz önünde bulundurarak, bu çalışmada ortaya konulan öneriler doğrultusunda benzer modellerini oluşturabilmeleri mümkündür. Kurumsal risk yönetim süreçlerinin kurumlarda yerleşmesi ve süreçlerin daha etkin çalışabilmesi, bu alanda bilimsel çalışmaların artması ve bu bilimsel çalışmalarda ortaya konulacak önerilerin kurumlar tarafından uygulanması sayesinde sağlanacaktır.

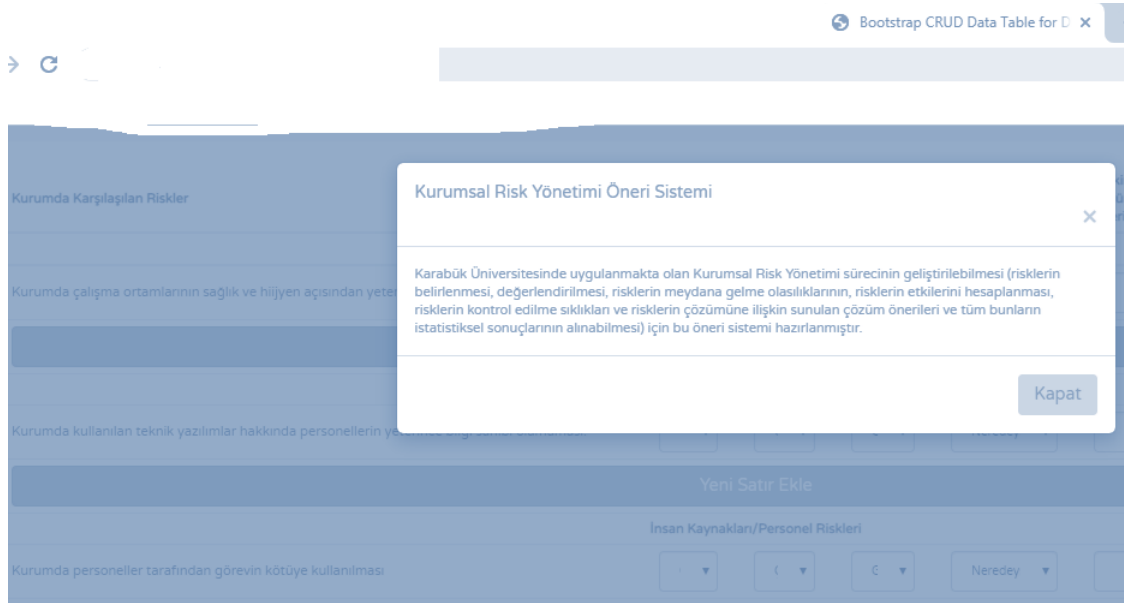
Bu bölümde geliştirilen öneriler bu çalışmada tespit edilen araştırma bulguları sonucunda elde edilen verilere, kurumda risk yönetimi çalışmaları kapsamında elde

edilen sonuçların eksikliklerini ve bu risk yönetim çalışmalarını geliştirmeye yöneliktir. Ayrıca genel anlamda eğitim kurumlarının özellikle üniversitelerde uygulanacak olan kurumsal risk yönetim Sistemi sürecinin nasıl oluşturulması gerektiği ile ilgili önerilerden oluşturulmuştur. Öncelikle araştırmanın yapıldığı Karabük Üniversitesi'nde elde edilen bulgulara yönelik mevcut uygulanmakta olan kurumsal risk yönetim sistemi sürecinde tespit edilen eksikliklerin giderilmesi ve sistemin geliştirilmesi için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

- Kurumsal risk yönetimi sürecinin kurumda daha etkin uygulanabilmesi için kurumda üst yöneticinin desteği son derece önemli olduğu için sistemin uygulanmasının kuruma sağlayacağı faydalar belirlenerek bir rapor halinde üst yöneticiye sunulurken üst yöneticiden sistemin kurumda daha iyi bir şekilde geliştirilmesi için destek alınmalıdır.
- Öncelikle kurumsal risk yönetimi uygulaması gibi son derece önemli bir konuda kurumda bu alanda personellerin görevlendirilmesi ve kurumsal risk yönetimi Birimi kurulması risklerin yönetilmesinde son derece önem arz etmektedir.
- Kurumda kurumsal risk yönetimi sürecinin kuruma sağlayacağı faydalar ve değer ile ilgili kurumda çalışan ve yöneticilere yönelik eğitimler düzenlenerek kurumda kurumsal risk yönetimi uygulama sürecinin faydalarının farkındalığı artırılmalıdır.
- Kurumsal risk yönetimi süreci kurumda yeni uygulanmaya başlandığı için bu sistemin uygulamasındaki eksiklerin tespit edilmesi ve sistemin yeterliliğinin sorgulanarak sistemle ilgili yeni düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Kurumsal risk yönetimi sürecinin daha etkin bir şekilde yönetilebilmesi için kurumdaki diğer birimlerle de sürekli koordineli çalışmalar yapılmalı, belli periyotlarla birimlerden var olan risklerle ilgili değerlendirme raporları alınmalı, varsa yeni risk unsurlarına ilişkin bu risklerin tespiti konusunda destek alınmalıdır.
- Kurumsal risk yönetimi sürecinin uygulama aşamasında iç denetim birimi tarafından danışmanlık desteği alınmalı ve iç denetim biriminin danışmanlık görevini sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesi için gerekli olan her türlü desteğin üst yönetici tarafından iç denetim birimine sağlanmalıdır.

- Kurumda belirlenen riskler kurum çalışanları ve yöneticilere sıklıkla toplantılar ve eğitimler aracılığıyla anlatılarak bu risklere karşın geliştirilen yöntemler çalışan ve yöneticilerle paylaşılmalı böylece sistemin daha başarılı uygulanması sağlanmış olacaktır.
- Kurumda sistemin etkinliğinin sürdürülebilmesi ve gözden geçirilebilmesi için iç denetim birimi tarafından risk yönetim süreci yıllık olarak denetlenmeli ve amaçlanan uygulamaların belirlenen çerçeve ve hedefler doğrultusunda ne derece gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- Bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacıların, kurumsal risk yönetimi kavramının geniş bir alanı kapsadığını göze alarak ve dolayısıyla kurumlarda karşılaşılabilecek risk türlerinden daha sınırlı bir çerçeve çizerek çalışma yapmaları kolaylık sağlayacağı ve daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.
- Son olarak kurumda risklerin belirlenmesinde, analiz edilmesinde, değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlere ek ve destek olması bakımından aşağıda gösterilen şekillerde ana taslağı oluşturulan kurumsal risk yönetim öneri sistemi modeli örneğı hazırlanmış ve daha da geliştirilerek kullanılabilceğı düşünülerek önerilmiştir.

**Şekil 5.1.** Kurumsal Risk Yönetimi Öneri Sistemi Anasayfa



**Şekil 5.2.** Kurumsal Risk Yönetimi Öneri Sistemi Risklere İlişkin Bilgi Girişi Örneğı

Kurumda Karşılaşılan Riskler	Risk etkisi	Risk oluşturma ihtimali	Kontrol sıklığı	Kontrol etkinliği	Riskin çözümü için öneriler	Riskin kontrol edilebilmesi için öngörülen süre	Risk oranı
<b>Çevresel Riskler</b>							
Kurumda çalışma ortamlarının sağlık ve hijyen açısından yetersiz olması	↓	↓	↓	Nereyde		Ay Cinsinden	%
<b>Yeni Satır Ekle</b>							
<b>Bilgi Teknoloji Riskleri</b>							
Kurumda kullanılan teknik yazılımlar hakkında personellerin yeterince bilgi sahibi olmaması.	↓	↓	↓	Nereyde		Ay Cinsinden	%
<b>Yeni Satır Ekle</b>							
<b>İnsan Kaynakları/Personel Riskleri</b>							
Kurumda personeller tarafından görevin kötüye kullanılması	↓	↓	↓	Nereyde		Ay Cinsinden	%
<b>Yeni Satır Ekle</b>							
<b>Eğitim/Öğretim Riskleri</b>							
Akredite uyum çalışmalarını yapabilecek yetkin ve yeterli personelin bulunmaması.	↓	↓	↓	Nereyde		Ay Cinsinden	%
Gerekli fiziksel şartların sağlanmaması	↓	↓	↓	Nereyde		Ay Cinsinden	%
Eğitim verecek Öğretim elemanı sayısının veya bu işle görevlendirilecek memur yetersizliğinden kaynaklı akreditasyonların tespit edilip, ilgili hazırlıkların yapılamaması.	↓	↓	↓	Nereyde		Ay Cinsinden	%
Ders veren öğretim üyesi/elemanın gerçek hayatta uygulamalar yaptırmamış olması, dersin sadece teorik düzeyde anlatılması	↓	↓	↓	Nereyde		Ay Cinsinden	%

Son olarak şimdi de kurumda risk yönetimi çalışmaları kapsamında elde edilen sonuçların eksikliklerini ve bu risk yönetim çalışmalarını geliştirmeye yönelik öneriler ve ayrıca genel anlamda eğitim kurumlarında özellikle Üniversitelerde uygulanacak olan kurumsal risk yönetim Sistemi sürecinin nasıl oluşturulması gerektiği ile ilgili öneriler aşağıda verilmiştir.

## 1. Kurumsal Risk Yönetimi Eğitimlerinin Düzenlenmesi

Kurumsal risk yönetiminin farkındalığının oluşturulması ve kurumda kurumsal risk yönetimi kültürünün yaratılması için çalışan ve yöneticilere eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimlerle kurumsal risk yönetimin uygulanma kabiliyetinin geliştirilerek kurumun mevcut eğitim çabalarına kurumsal risk yönetimi eğitiminin bütünleştirilmesi, kurumda risk yönetimine tüm paydaşların hâkim olunmasının sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Belirli aralıklarla verilmesi gereken eğitimin şu konularda yapılması düşünülebilir;

- Kurumsal risk yönetiminin amaçları, gerekliliği ve faydalarının anlatılması,
- Risklerin farkındalığını artırılması, çözüm odaklı yaratıcı fikir ve düşüncelerin alınması ve kurumun risk yönetimi felsefesinin tanıtılması,
- Başka kurumlarda uygulanan başarılı risk yönetimi uygulamalarının araştırılarak değerlendirilmelerinin kurum çalışanlarıyla paylaşılması.

Eğitim tüm yöneticilere ve çalışanlara yönelik olmalıdır. Böylece çalışan ve yöneticilerin risk yönetimi süreçleri ve politikalarının farkında olunması sağlanarak risk yönetimi çalışmasının başarılı olarak uygulanması sağlayabilecektir.

## **2. Kurumsal Risk Profiline Oluşturulması ve Geliştirilmesi**

Kurumda kurumsal risk profiline oluşturulmasında ve geliştirilmesinde ilk önemli adım kurum çevresinin tam olarak anlaşılmasıdır. Risk profili geliştirilerek, kurumun hem tehlikeleri hem de fırsatları incelenmelidir. Kurum içi ve kurum dışı tüm alanlarda risklerin ortaya çıkarılması ve tanımlanması, onların olasılıklarının ve etkilerinin anlaşılması risk profili geliştirilmesiyle gerçekleştirilecektir.

## **3. Risk Yönetimi Komitesinin veya Risk Yönetim Biriminin Oluşturulması**

Kurumun yapısının analiz edilerek, çalışan ve yöneticilerin bu süreç için rollerinin ve sorumluluklarının belirlenmelidir. Ayrıca belirlenecek olan risk yönetimi ekibi, komitesi veya koordinatörlüğü kurum içi veya kurum dışı denetimlerden danışmanlık hizmeti almalıdır. Kurumsal risk yönetimi misyonunun başarılabilmesi için kurumda risk çalışmalarını yürütecek kişilerin görev ve sorumluluklarının belirlenip ve bu fonksiyonun çalıştırılması son derece önemlidir.

## **4. Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Tesis Edilmesi**

Kurumsal risk yönetimi uygulama sürecinde gerekli bilgi, raporlama ve dokümantasyon unsurlarının belirlenmesi ve tesis edilmesi risk yönetimi çalışmalarının daha kolay ve pratik olarak yapılabilmesine olanak sağlar. Bu kapsamda etkin ve verimli şekilde çalışacak ve teknolojik gelişmelere açık ve uyumlu bir sistemin kurulması ve işletilmesi büyük önem taşımaktadır.

## **5. Risklerin Belirlenmesi ve Tanımlanması**

Kurum için en etkin ve iyi şekilde kurumsal risklerin belirlenmesine yönelik tekniklerin belirlenmesi, kullanılması ve belirlenen risklerin kurumsal risk yönetimi kapsamındaki kategoriler altında sınıflandırılması yine risk yönetim süreci için olmazsa olmazlardandır. Risk belirleme tekniklerinden bazıları şunlardır; beyin fırtınası, mülakat, anket, kurum deneyimleri, GZFT analizi gibi tekniklerdir. Ancak burada önemli olansa işe yarayan tekniklerin seçilmesi ve uygulanmasıdır.

## **6. Risklerin Değerlendirilmesi ve Analiz Edilmesi**

Risk yönetimi uygulamasının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için risklerin değerlendirilmesi ve analizine yönelik etkin ve uygulanabilir teknik, yöntem ve

modelleme araçlarının tespit edilerek kullanılması gerekmektedir. Toplanan risklerin ve ilgili verilerin analizi sırasında pek çok teknik kullanılabilir. Bu tekniklerden bazıları şunlardır; senaryo analizi, modelleme, teknik risk analizi gibi teknikler risk yönetim uygulamalarında geniş uygulanabilirliğe sahiptirler.

## **7. Risklerin Haritalanması ve Önceliklere Göre Sıralanması**

Kurum çapında risklerin listelenmesi, risk toleransının belirlenmesi tablo üzerinde risk haritalarının geliştirilmesi, risk toleransının ve kurumun risk iştahının belirlenmesi, üst yönetim ve yönetim kurulunun karar almada kullanabilmeleri için önemli risklere dair matrislerin hazırlanması gerekmektedir.

## **8. Risklere Yönelik Uygun Yanıtların Belirlenmesi ve Uygulanması**

Riskler için en iyi yanıtların seçilmesi kapsamında risklere dair seçilecek çözümler aşağıdaki başlıklarda sıralanmaktadır:

- Acil durum planı,
- Risklerin üstlenmesi,
- Risklerin transfer edilmesi,
- Risklerin önlenmesi,
- Risklerin azaltılması,

Risklerin yönetilmesine dair çözüm tercihlerinde fayda ve maliyetlerin dikkate alınması önemlidir.

## **9. Risklerin Sürekli İzlenmesi ve İncelenmesi**

Dinamik ve sürekli bir süreç olan kurumsal risk yönetimi uygulamalarının etkin şekilde uygulanabilmesi için sürekli izleme ve inceleme fonksiyonunun tesis edilmesi gerekmektedir. Çünkü kurumsal risk yönetimi sürecinin temel unsurlarından birisi sürekli izleme ve inceleme fonksiyonununun tesisi ile sürekli geribildirim yapılarak sürecin etkinliği sağlanabilecektir.

## **10. Kurumsal Risk Yönetimi Bilgi Akısı ve Geribildirim Kanallarının Tesisi**

Kurum bünyesinde her düzeyde risklere ilişkin bilgi akışı/paylaşımı sağlama ve geribildirim kanallarının tesis edilmesi gerekmektedir. Çünkü herhangi bir yönetim sisteminin anahtar noktası etkin iletişimidir.



## **11. Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinde Gelişimin Sürekli Olarak Sağlanması**

Kurumsal risk yönetimi dinamik bir süreç olduğu için değişen, gelişen çevreye uyum sağlayacak ve yeterliliğini sürdürecektir güncellemelerin yapılması gerekmektedir. Çünkü kurum ihtiyaçları ve riskleri değiştiği için riskleri yönetmede yeni süreçler veya araçlar gerekmektedir. Aynı zamanda, risk yönetmede kurumun ne denli başarılı olduğunun belirlenmesi için izleme ve sürekli geliştirme yapılmalıdır. Risk değerlendirme ve analizi bir defalık bir uygulama değildir. Kurumsal risk yönetimi uygulanması süreklilik gerektirmektedir.



## KAYNAKÇA

- 10 Soruda Ekonomide Kurumlar, Derecelendirme ve BASEL II.* (2006, Aralık 01). 04 05, 2019 tarihinde Radikal: <http://www.radikal.com.tr/yorum/10-soruda-ekonomide-kurumlar-derecelendirme-ve-basel-ii-799070/> adresinden alındı
- 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu.* (2005, Ekim 19). 03 03, 2019 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı 25983 Sayılı Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051101M1-1.htm> adresinden alındı
- A Guide To The Sarbanes-Oxley Act.* (2017, 05 20). Sarbanes-Oxley Act. 2002: <http://www.soxlaw.com/> adresinden alındı
- Abraham, J. M. (1999). Identifying and Managing Risk. L. LAPOVSKY, & P.-M. MARY içinde, *Roles and Responsibilities Of The Chief Financial Officer* (s. 83-91). San Francisco, ABD: New Directions For Higher Education.
- Akçanat, Ö. (2012). Kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 30-46.
- Alpar, R. (2010). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlilik*, (1 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Andaç, M. (2002, Mayıs-Haziran). Risk Analizi ve Yönetimi. *İşçi Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*(7-2).
- Anderson, D. (2005). Managing Sustainability Risks is Critical. *Business Insurance*(39,46-38).
- AS/NZS4360. (2004). *AS/NZS 4360, Risk Management, Available From Standards Australia and Standards New Zealand.*
- Atan, M. (2002). Risk Yönetimi ve ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetim Modeli.* (2016). 04 05, 2019 tarihinde Ülke Uygulamalarında Risk Yönetimi Modelleri: <https://ataaofblog.files.wordpress.com/2016/11/risk-yc3b6netimi7.pdf> adresinden alındı
- Bankalarca Yıllık Faaliyet Raporunun Hazırlanmasına ve Yayınlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.* (2006, Kasım 01). 03 04, 2019 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı 26333 Sayılı Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/11/20061101-11.htm> adresinden alındı

- Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik.* (2001, Şubat 08). 03 04, 2019 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı 24312 Sayılı Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/> adresinden alındı
- Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik.* (2012, Haziran 28). 03 05, 2019 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı 28337 Sayılı Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120628-17.htm> adresinden alındı
- Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik.* (2011, Haziran 09). 03 10, 2019 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı 27959 Sayılı Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/> adresinden alındı
- Boone, E. (2004, October). Managing The High Risks Of Higher Education. *Rough Notes*(147), 80-84.
- Bostancı, T. H. (2013). Firma düzeyinde riske karşı duyarlılığın beklenti teorisi ile açıklanması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brown, T. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Veri Analizi El Kitabı* (6 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Candan, E. (2010, 04 27). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. *Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği Araştırma ve Eğitim Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Programı*. Ankara.
- Cangürel, O., & Diğerleri. (2010, Aralık). *Sorularla BASEL III*. 04 05, 2019 tarihinde BDDK: [http://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru\\_basel\\_0001\\_53.pdf](http://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru_basel_0001_53.pdf) adresinden alındı
- COSO. (2004). 03 15, 2019 tarihinde The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): <https://www.coso.org/Pages/default.aspx> adresinden alındı
- COSO. (2017). *Welcome to COSO*. 03 15, 2019 tarihinde The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): <https://www.coso.org/Pages/default.aspx> adresinden alındı
- Çağdaş, B., & Gürsoy, C. (2003). Şirketlerde Finansal Risk Yönetimi Amaçlı Bir Modelin Geliştirilmesi Yöntem ve Amaçları”, *İTÜ Dergisi*, 2(3), 55.

- Çekerol, G. (2013). *Lojistik yönetimi ders notları Ünite 1-8*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1781.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Derici, O., Tüysüz, Z., & Sarı, A. (2007). Kurumsal risk yönetimi ve sayıştay Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 151-172.
- Dorfman, M. (2002). Introduction To Risk Management and Insurance. *Person Education*.
- Durmuş, C., & Taş, O. (2008). *Denetim* (1 b.). Ankara: Alfa Yayınları.
- Durmuş, M. (2014). Enterprise Risk Management in Public Institutions : An Implementation In Turkey. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Düğenci, M., & Konuşkan, Ö. (tarih yok). *Risk Yönetiminin Dünü Bugünü ve Geleceği*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Ekici, H. (2012). *Kurumsal Risk Yönetimi: Kalkınma Ajansları Örneğinde*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kentleşme ve çevre Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Erçetin, Ş. (2004). *Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Erdem, E. (2014). Kurumsal Risk Yönetiminde Çalışanların Risk Algısı: Bir Kalkınma Ajansı Örneğinde. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fıkırkoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Gacar, A. (2016). İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri. Karabük: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Goode, H. F. (2001, Mayıs). Risk Management in The Arizona Public Universities. ABD: Arizona State University.
- Gönülaçar, Ş. (2007, Temmuz-Ağustos-Eylül-Ekim). *İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler*. Mali Hukuk Dergisi:  
[http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/IC\\_DENETIMDE\\_Hedefler\\_ve\\_Beklentiler.pdf](http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/IC_DENETIMDE_Hedefler_ve_Beklentiler.pdf) adresinden alındı
- Griffin, O., & Canfield, M. (2000). Systemetiizing Information For PublicSector Risk Management: A Perspective From Higher Education. *Educational Research Quarterly*, 2(24).

- Güneş, Ş. (2009). Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiyede Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Güneş, Ş., & Teker, S. (2010). Türk enerji sektöründe kurumsal risk yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 64-76.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Güzel, V. (2007). Finansal Risk Değerlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Sayısal Yöntemler: ARCH/GARCH Modelleriyle İMKB Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 23. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson New International Edition.
- Harmankaya, D. (2012). Risk yönetimi ve işletmelerde uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*, 54.
- Harwell, R. (2003). *A Study of Effective Risk Management Practices in Higher Education*. Baylor University.
- İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar. (2005, Aralık 31). 03 15, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/12/2005> adresinden alındı
- İnan, A. (1982, Mart). Sayıştay ile İç Denetim Kuruluşları Arasındaki İlişkilerin Geliştirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 15, 75.
- İncesu, E. (2010). Kurumsal Risk Yönetiminde, Seydişehir Devlet Hastanesi Risk. 5. *Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi*. Antalya.
- IRM-AIRMIC-ALARM. (2002). *The National Forum For Risk Management In The Public Sector, A Risk Management Standard*. London.
- ISO 31000 Nedir. (2019). 05 05, 2019 tarihinde Tür-Cert: <https://www.belgelendirme.com/iso-31000/iso-31000-nedir> adresinden alındı
- ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi. (2019). 05 05, 2019 tarihinde bsi.: <https://www.bsigroup.com/tr-TR/ISO-31000-Kurumsal-Risk-Yonetimi/> adresinden alındı
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. (2012, Haziran 20). 03 11, 2019 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı 28339 sayılı Resmi Gazete:

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.htm> adresinden alındı

- Kalkan, M. E., & Deniz, V. (2013). Risk Kavramı Üzerine. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 43-48.
- Kalyoncu, D. (2013). Risksiz Risk Yönetiminin Alternatif Yolları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 21. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamu İç Denetim Birim Yönergesi*. (2007). 03 15, 2019 tarihinde İç Denetim Koordinasyon Kurulu:  
<http://www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KamuIcDenetimBirimYonergesi.aspx> adresinden alındı
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği. (2007, Aralık 26). 03 15, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/12/20071226-21.htm> adresinden alındı
- Kamu İç Kontrol Standartları uyum Eylem Planı Rehberi*. (2009). 03 12, 2019 tarihinde Memurlar.net:  
<https://www.memurlar.net/common/news/documents/131193/eylemplanrehbe05022.pdf> adresinden alındı
- Kara, S., & Sakarya, Ş. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 72-73.
- Karalar, K. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetimin Analizi ve Ege Bölgesindeki Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma. Kütahya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KARALAR, K. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetimin Analizi ve Ege Bölgesindeki Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma. Kütahya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, B. (2015). Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim? (s. 41-54). Ankara: TBMM Basımevi.
- Kızılboğa, R. (2012). Geleneksel risk yönetiminden kurumsal risk yönetim sistemine geçiş. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 297-316.
- Korkut, F. (2018). *Kamu Organizasyonlarında Risk Yönetimi: Bingöl İli Kamu Hastaneleri Örneği*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ*. (2011, 12 30). 03 10, 2019 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı 28158 Sayılı Resmî Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/> adresinden alındı
- Kurumsal Yönetimin Güvencesi İç Denetim*. (2011, Mayıs). 03 12, 2019 tarihinde Platin Dergisi: [http://www.tide.org.tr/uploads/news/Platin\\_Ek.pdf](http://www.tide.org.tr/uploads/news/Platin_Ek.pdf) adresinden alındı
- Küçükşahin, A. (2006). Güvenlik Bağlamında, Risk ve Tehdit Kavramları Arasındaki Farklar Nelerdir ve Nasıl Belirlenmelidir? *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 7-40.
- Lacroix, J. (2007). *Analyse et Gestion des Risques dans les Grandes Entreprises*. IERSE et CIGREF.
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Lawrance, T. (2001, Aug). Charter School Risk Management. *Risk Management*(48), 17-25.
- Little, R. (2005). Risk Management and Protection Strategies For Buildings and Facilities. *Journal of Urban Technology*(12-2), 71-85.
- Maya, İ. Ç. (2011). *Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Neziroğlu, İ. (2015). Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim. (s. 29-32). Ankara: TBMM Basımevi.
- Nunnally, J. C., & Ira, H. B. (1994). *Psychometric Theory* (Cilt 3rd Edition). New York: McGraw-Hill Inc.
- OECD. (2015). *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Ankara. 03 10, 2019 tarihinde alındı
- Özbilgin, İ. (2012, Temmuz 7). Risk ve Risk Çeşitleri. *Bilişim Dergisi*, 86-93.
- Passenheim, O. (2013). *Enterprise Risk Management*. bookboon.com.
- Rouse, M. (2018). *Enterprise Risk Management (ERM)*. 02 22, 2019 tarihinde WhatIs.com: <https://whatis.techtarget.com/search/query?q=Enterprise+Risk+Management> adresinden alındı
- Sarbanes Oxley Act*. (2002). 04 15, 2019 tarihinde <http://www.iasplus.com/resource/usreform.pdf> adresinden alındı
- Sarı, M., & Aksu, T. (2012). Afetlerde Sosyal Medya ve Algı Yönetimi: Van Depremi Örneği. *İdarecinin Sesi Dergisi*, 41-46.

- Sarpkaya, D. (2012). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Savram, M., & Karakoç, A. (2012). Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi . *International Conference On Eurasian Economies*, (s. 328-332).
- Schirick, E. (2004, Sept.-Oct.). Post-incident Risk Management: Risk Management.
- Sekeran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Chichester: Wiley.
- Sinanlıoğlu, A. (2015). Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim. (s. 99-102). Ankara: TBMM Basımevi.
- SPK Aracı Kurumlarda Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ*. (2003, 07 14). 03 10, 2019 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı 25168 Sayılı Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/> adresinden alındı
- Şengül, D. Ç. (2012). Türkiye’de İç Denetimin Kamu ve Özel Sektör Uygulamaları Açısından Karşılaştırılması ve Bir Araştırma. 38. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taner, A. (2011). Kamuda Hesap Verme Sorumluluğunun Aracı Olarak Performans Esaslı Bütçeleme. *Sayıştay Dergisi*, 83.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Tekgül, E. (2007, Kasım). Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası. *Referans Gazetesi*, s. 1-5.
- Temel, H. (2008). *Academia*. 04 05, 2019 tarihinde Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması: [https://www.academia.edu/21734494/Bag\\_%C4%B1ms%C4%B1z\\_Denetimde\\_Sarbanes\\_Oxley\\_Kanunu\\_ve\\_SPK\\_Du\\_zenlemelerinin\\_Kars\\_%C4%B1las\\_t%C4%B1r%C4%B1mas%C4%B1](https://www.academia.edu/21734494/Bag_%C4%B1ms%C4%B1z_Denetimde_Sarbanes_Oxley_Kanunu_ve_SPK_Du_zenlemelerinin_Kars_%C4%B1las_t%C4%B1r%C4%B1mas%C4%B1) adresinden alındı
- The IIA. (2003). *İngiltere ve İrlanda, “Risk Bazlı İç Denetim Hakkında Görüş Açıklaması*. 03 12, 2019 tarihinde <http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf> adresinden alındı
- Thomas, E. (2007). The Seven-Step Process to Risk-Based Auditing. *FSA Times*, s. 1-6.
- Tunç, İ., Bakkal, H., & Kasımoğlu, A. (2016). *İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi*. İstanbul: İdeal Yayınları.



- Türk Dil Kurumu*. (2019). Şubat 6, 2019 tarihinde Güncel Türkçe Sözlüğü:  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts) adresinden alındı
- Tüzün, Y. (2002). *Parmak İzi*. Ocak 15, 2019 tarihinde  
[http://dogrukarar.com/uploads/sayi4\\_parmakizi0.pdf](http://dogrukarar.com/uploads/sayi4_parmakizi0.pdf) adresinden alındı
- Usman, Ö. (2018). *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetim Süreci ve Bir Uygulama*.
- Usta, A. (2017). *Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar*. 02 22, 2019 tarihinde İİBF Dergisi:  
<http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/611166> adresinden alındı
- Usul, H., & Mizrahi, R. (2016). *Risk Odaklı Denetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, M. C. (2017). *Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Odaklı İç Denetim: Bir Model Önerisi*.
- Uzay, Ş., & Selimoğlu, S. K. (2014). *Muhasebe Denetimi* (4 b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Üzümcü, Z. (2007). Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Williams, J. (2017). *Rigorous risk management a must-have for public sector organisations*. 02 22, 2019 tarihinde ACCA Think Ahead:  
<https://www.accaglobal.com/russia/en/member/member/accounting-business/2017/03/insights/risk-management-public-sector.html> adresinden alındı
- Woodlock, P., & Ross, R. (2001). Managing Risks at the Enterprise Level. *National Public*.
- Yeniçeri, T., & Yaraş, E. v. (2012). Tüketicilerin riskten kaçınma düzeylerine göre sanal alışveriş risk algısı ve sanal plansız tüketim eğilimlerinin belirlenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 145-164.
- Yılmaz, A. K. (2007). *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*. İstanbul.
- Yurtsever, G. (2015). Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim. (s. 175-183). Ankara: TBMM Basımevi.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2003). Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi. *Risk Yönetimi Konferansı*, (s. 6). İstanbul.
- Zink, R., & Liberman, S. (2001). Risking A Debate-Redefining Risk and Risk Management: A New Zealand Case Study. *Journal of Experiential Education*, 24(1).

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Örneklemin demografik dağılımı .....	80
<b>Tablo 3.2.</b> KMO ve Bartlett's Testi .....	81
<b>Tablo 3.3.</b> Ortak Varyanslar Tablosu .....	82
<b>Tablo 3.4.</b> Toplam Açıklanan Varyans Tablosu .....	83
<b>Tablo 3.5.</b> İçerik Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları Tablosu .....	84
<b>Tablo 3.6.</b> Ölçeğin Güvenirlik Değerleri.....	85
<b>Tablo 3.7.</b> Risk Kavramı ve Yönetim Desteği Algısı Boyutu Değerleri .....	86
<b>Tablo 3.8.</b> Risklere İlişkin Önlem Alma Performansı Algısı Boyutu Değerleri .....	87
<b>Tablo 3.9.</b> Risklerin Raporlanması ve Değerlendirilmesi Algısı Boyutu Değerleri....	88
<b>Tablo 3.10.</b> Yaş Faktörüne Bağlı KRY Algısı ve Alt Boyutları Değerleri .....	90
<b>Tablo 3.11.</b> Cinsiyete Bağlı KRY Algısı ve Alt Boyutları Değerleri .....	91
<b>Tablo 3.12.</b> Medeni Duruma Bağlı KRY Algısı ve Alt Boyutları Değerleri .....	91
<b>Tablo 3.13.</b> Eğitim Durumuna Bağlı KRY Algısı ve Alt Boyutları Değerleri .....	92
<b>Tablo 3.14.</b> Kurumdaki Pozisyona Bağlı KRY Algısı ve Alt Boyutları Değerleri....	94
<b>Tablo 3.15.</b> Çalışma Süresine Bağlı KRY Algısı ve Alt Boyutları Değerleri .....	96
<b>Tablo 4.1.</b> Karabük Üniversitesi ile en iyi uygulamalar arasındaki farklar .....	105

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 2. 1.</b> COSO Kurumsal Risk Yönetim Küpü .....	52
<b>Şekil 2.2.</b> COSO Kurumsal Risk Yönetimi Sarmalı .....	53
<b>Şekil 2. 3.</b> Kamu Organizasyonlarında Mevzuat Düzenlemeleri .....	58
<b>Şekil 5. 1.</b> KRY Sistemi Model Önerisi Anasayfa.....	108
<b>Şekil 5. 2.</b> KRY Sistemi Model Önerisi Risklere İlişkin Bilgi Girişi Örneği.....	108

## EKLER

### EK-1:

#### Anket

Sayın katılımcı, bu anket uygulaması yapılmakta olan Yüksek Lisans tez çalışmasının bir parçası olup, ankete katılım gönüllü olarak sağlanmaktadır. Bilimsel çalışma için toplanacak veriler başka bir amaçla kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır.

Katılımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Doç.Dr. Zülfiye HANALİOĞLU

Muhsin USLU

Tez Danışmanı

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ:** Kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri kurumun kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve kurumun hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; kurumun üst yönetimi ve tüm diğer çalışanlar tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.

**RİSK İŞTAHI:** İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir.

<b>a) Temel Bilgiler: Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlara göre uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</b>			
<b>1. Yaşınız?</b>			
a) 20-35	b) 36-50	c) 51 ve üstü	
<b>2. Cinsiyetiniz?</b>			
a) Kadın		b) Erkek	
<b>3. Medeni durumunuz?</b>			
a) Evli		b) Bekâr	
<b>4. Eğitim Durumunuz?</b>			
a) İlköğretim veya Lise	b) Üniversite	c) Lisansüstü	
<b>5. Kurum içindeki pozisyonunuz?</b>			
a) Akademik Personel ve Yönetici	b) Akademik Personel	c) İdari Personel ve Yönetici	d) İdari Personel
<b>6. Kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?</b>			
a) 1-5 yıl	b) 6-10 yıl	c) 11 yıl ve üstü	

<b>b) Organizasyon Yapısı, Süreç ve Risk algısı: Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Not: Kesinlikle Katılıyorum (1), Katılıyorum (2), Kararsızım (3), Katılmıyorum (4), Kesinlikle Katılmıyorum (5) şeklinde değerlendirilerek işaretleme yapılacaktır.</b>					
1. Kurum üst yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecine destek olmaktadır.					
2. Kurum yöneticileri kurumsal risk yönetim sürecinin ihtiyaç olduğunun bilincindedir.					
3. Kurumda genel ve birim bazında risk sorumluları mevcuttur.					
4. Kurumda hangi risklerin kimler tarafından yönetileceği ve bu risklere yönelik tedbir geliştireceği bilinmektedir.					
5. Kurumda çalışanlar tarafından kurumsal risk yönetimi kavramı bilinmektedir.					
6. Kurumun kurumsal risk yönetimi yönergesi çalışanlarca bilinmektedir.					
7. Kurum tarafından belirlenmiş bir risk tanımı çalışanlarca bilinmektedir.					
8. Kurumda çalışanlar işleriyle ilgili risklerden haberdardır.					
9. Kurumsal olarak belirlenen stratejik hedefler ve risk iştahı kurum çapında bilinmektedir.					
10. Kurumdaki işlerde sağlığı tehdit eden riskler (zehirlenme, meslek hastalıkları, iş kazaları, psikolojik sorunlar, vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.					
11. Kurumda teknolojik riskler (otomasyon ve elektronik belge sistemleri, internet kullanımı, veri ve bilgi güvenliği vb.) ile ilgili çalışanlar bilgilendirilmekte ve önlemler alınmaktadır.					
12. Kurumda çevresel riskler (doğal afetler, sanayi atıkları, çevre temizliği vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.					
13. Kurumda personel riski (nitelikli personel, moral, görevin kötüye kullanılması, liyakat vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.					
14. Kurumda finansal riskler (bütçenin verimli kullanılması, maddi hatalar, kur farkları vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.					
15. Kurumda zaman kavramına önem verilmekte ve bu riskler (mesai saatleri, ders saatleri vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.					
16. Kurumda eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin riskler (kayıt işlemleri, ders programları, sınavlar, disiplinsizlik vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.					
17. Kurumda yasal düzenlemelere, mevzuatlara ve yönergelere aykırılığa ilişkin risklerle ilgili çalışanlar bilgilendirilmekte ve önlemler alınmaktadır.					
18. Kurumda sosyal yaşam ve kültürel anlamda riskler (cinsel istismar, etnik ayrımcılık, iletişimde dil sorunu vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.					
19. Kurumun itibarını etkileyen riskler (eğitim-öğretim kalitesi, sosyal imkânlar, reklam, medya yansımaları vb.) ile ilgili önlemler alınmakta ve olumsuz durumlar iyileştirilmektedir.					
20. Kurumda çalışanların çalışma ortamını etkileyen riskler (iş hijyeni, teknik ve teknolojik altyapı vb.) ile ilgili önlemler alınmaktadır.					
21. Kurumda çalışanlar işlerinde hata yaptıklarında suçlanmak yerine hataların düzeltilmesi ve minimize edilmesi sağlanmaktadır.					

22. Kurumda üst yöneticiler çalışanlarda sorumluluk alma bilinci, girişimciliği ve yaratıcı düşünceyi desteklemektedir.					
23. Kurumda çalışan performansı iyi izlenmekte ve çalışanlar performansa dayalı ödüllendirilmektedir.					
24. Üst yöneticiler ve diğer tüm çalışanlar kurumsal risk yönetimi sürecine dâhil edilmektedir.					
25. Kurumda tespit edilen tüm risklere yönelik senaryolar oluşturulup riskler bu senaryolar çerçevesinde analiz edilmektedir.					
26. Kurumda risk belirleme(tanımlama) çalışmaları yapılmaktadır.					
27. Kurumda kurumsal risk yönetim süreci etkin bir şekilde uygulanmaktadır.					
28. Kurumda risk kayıtları, raporları izleme ve takip çalışmaları yapılmaktadır.					
29. Kurumda çalışanlara risk ve kurumsal risk yönetimine dair eğitimler verilmektedir.					
30. Kurumda çalışanlar ile üst yönetim arasında sistematik bir risk bilgisi bildirimi (risk raporlama, risk iletişimi) bulunmaktadır.					
<b>c) Son olarak kurum yöneticisi veya çalışanı olarak kurumdaki risklerin daha iyi yönetilebilmesi için fikir ve düşünceleriniz varsa belirtiniz lütfen?</b>					

## ÖZGEÇMİŞ

Muhsin USLU, 07.03.1990 tarihinde Bingöl'ün Solhan ilçesinde doğdu. Lise öğrenimini 2007 yılında Muş Lisesinde tamamladı. 2012 yılında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Matematik bölümünden, 2017 yılında Anadolu Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünden mezun oldu. 2012 yılından itibaren de Karabük Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nda çalışmaktadır. Yüksek Lisans eğitimini ise 2014-2015 eğitim öğretim yılı güz yarısında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda başlamıştır.