

INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7779053>

INTJOS 2023; 1 (1) : 28-47



Yükseköğretimde Kalite Güvence Sisteminin Risk Yapılandırılması: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği

- Nevin Sanem SEÇMENOĞLU
İstanbul Gedik Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı,
sanem.secmenoglu@gedik.edu.tr
ORCID No: 000-0002-0900-2614
- Ahmet ERKASAP
Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi,
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
ahmet.erkasap@gedik.edu.tr
ORCID No: 0000-0002-6239-1700

ÖZET

Günümüzde tüm iş alanlarında rekabetçi ve hedef odaklı çalışmalar ön plana çıkmış görünmektedir. Bu hedeflere ulaşmakta en önemli şartlardan biri kalite anlayışını kurum içerisinde yerleştirmek ve hem iç paydaşlarla hem de dış paydaşlarla bu kalite anlayışını paylaşmaktır. Kalite anlayışının temelinde yer alan kalitenin ne olduğuyla ilgili oldukça fazla ve zamana bağlı olarak değişen birçok tanım bulunmaktadır. En yaygın kalite tanımı bir ürün ya da hizmetten memnuniyet olarak kabul edilmektedir. Kalitenin odaklanılan noktaya göre farklı anlamları bulunmaktadır. Kalite Yönetimi, Kalite Kontrol, Kalite Geliştirme ve Kalite Güvencesi aynı anlamlar içerisinde kullanılsa da farklı kullanım yerleri mevcuttur. Yükseköğretimde kalite

Kaynak gösterimi için:

SEÇMENOĞLU N. S. & ERKASAP A. (2023). Yükseköğretimde Kalite Güvence Sisteminin Risk Yapılandırılması: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği; International Journal of Sustainability -INTJOS 1, s.1 c. 1 ISSN: 2980-1338

güvencesi, yükseköğretim kurumunun araştırma, öğretim, eğitim, toplumsal süreç faaliyetleri ve idari faaliyet süreçlerinin sistematik, kapsamlı ve düzenli olarak değerlendirilmesinin ve olumsuz gelişmelerden kaçınmasının sağlanmasıdır. Olumsuz gelişmelerden kaçınılması kapsamında kurumun risklerini belirlemesi, belli periyotlarda gözden geçirmesi ve sonuçlara göre yenilemesini içermektedir. Başka bir deyimle, risk yapılandırması, oluşabilecek risklerin önem ve etkisine göre izlenmesidir. Yükseköğretimde kalite güvence sistemi içerisinde kurgulanan anahtar performans göstergelerine ait buna bağlı iş akışlarının her bir bağlantısında riskin incelenmesi ve öngörülmesi beklenmektedir. Bu inceleme sadece bir öngörü olmaktan çok belirlenen her bir risk maddesinin etki ve önem derecesine göre tedbirlerin sıralanması ve gözden geçirilerek risk yönetiminin sistematik ve düzenli olarak gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Bu çalışmada, kalite güvence sistemi üzerinde durulacak olup risk unsurlarının belirlenmesinin önemine ek olarak bir vakıf üniversitesinde yeni kurulan kalite güvence sistemi çalışmaları sürecinde belirtilen hedeflere yönelik risklerin belirlenmesinin nasıl gerçekleştiği, nasıl yönetildiği tartışılacaktır. Çalışmanın kalite güvence sistemi süreçleri içerisindeki riskler üzerine kontroller ve çalışmalar yapılması sonucunda elde edilen bilgilere dayalı olarak diğer yükseköğretim kurumlarına rehberlik edeceği düşünülmektedir. Çalışma sonucunda ortaya konulacak örnekler ve süreç içerisinde yapılan uygulamalar ile diğer yükseköğretim kurumlarının da benzer şekilde kendi Kurumsal Risk Yönetim Sistemlerini kurabileceklerdir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Risk Yönetimi, Kalite Güvence Sistemi, Yükseköğretim

Makalenin türü: Araştırma

Geliş tarihi: 31.01.2023 / **Kabul Tarihi:** 23.02.2023 / **Yayın Tarihi:** 29.03.2023

Risk Structuring Of Quality Assurance System In Higher Education: A Foundation University Case

ABSTRACT

Today, competitive and target-oriented studies seem to have come to the fore in all business areas. One of the most important conditions in achieving these goals is to place the understanding of quality within the institution and to share this understanding of quality with both internal and external stakeholders. There are many definitions of what quality is, which is the basis of the understanding of quality, and it changes depending on time. The most common definition of quality is satisfaction with a product or service. Quality has different meanings depending on the focus. Although Quality Management, Quality Control, Quality Improvement and Quality Assurance are used in the same sense, they have different usage areas. Quality assurance in higher education is to ensure that the research, teaching, education, social process activities and administrative activities of the higher education institution are evaluated systematically, comprehensively and regularly, and to avoid negative developments. In the part of avoiding negative developments, it includes determining the risks of the institution, reviewing it periodically and renewing it according to

the results. In other words, risk structuring is the monitoring of possible risks according to their importance and impact. It is expected that the risk is examined and predicted in each link of the related workflows of the key performance indicators established within the quality assurance system in higher education. This review, rather than being just a prediction, ensures that the risk management is carried out systematically and regularly by ordering and reviewing the measures according to the effect and importance level of each identified risk item. In this study, the quality assurance system will be emphasized and in addition to the importance of determining the risk factors, how the risks are determined and how they are managed will be discussed in the process of the newly established quality assurance system studies at a foundation university. It is thought that the study will guide other higher education institutions based on the information obtained as a result of the controls and studies on the risks within the quality assurance system processes. Other higher education institutions will be able to establish their own Enterprise Risk Management Systems with the examples to be presented as a result of the study and the applications made in the process.

Keywords: Quality, Risk Management, Quality Assurance System, Higher Education

GİRİŞ

Risk yönetimi en kapsamlı ifade ile kuruluşun hizmet ya da üretim firması fark etmeksizin müşterilerini, personelini ve kendisini korumak için ileride karşılaşılabileceği belirsizlik ve tehditlerin yönetilmesi ile gelişim potansiyelinin artırılmasıdır. Kurumsal Risk Yönetimi; bu çalışmaların risk yönetimi çerçevesi esas alınarak kurum içinde sistemli hale getirilmesidir. Hem İngilizcede hem de Türkçede “risk”, kaybedilen hasar derecesi ya da bunların olasılığı olarak tanımlanmıştır (Özer & Erdem , 2022).

Yükseköğretim kurumlarında benimsenen yönetim anlayışında kalitenin temel alınması, hizmetlerin sunum ve verimliliği üzerinde önemli bir etken olmaktadır. Verimlilik ile performansın ölçülebilmesi adına hedeflenen kalitenin bir takım denetlemelerden geçirilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Böylece kalite güvencesi, kalite sisteminin yeterli düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını ve doğru yol ve yöntemlerle uygulanıp uygulanmadığını gösteren bir araştırma ve inceleme hareketi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte amaç, yalnızca kâğıt üzerinde, belirlenen ölçütlerin denetiminin yapılması değil aynı zamanda sistemin düzenli çalışmasını sağlayarak kalitenin güvence altına alınmasını sağlayacak mekanizmaları oluşturmaktır (Güler & Soyer, 2021).

Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sisteminin en önemli maddelerinden biri süreç temelli yaklaşımın kurulması ve tüm faaliyetlerin bu süreç yaklaşımı üzerinden takip edilmesidir. Bu yaklaşımların her birinde mutlaka risk faktörünün tanımlanmış olması takip edilmesinde denetim mekanizmalarından olmalıdır. Belirlenen anahtar performans göstergeleri üzerinden sistemin risk, kalite ve süreç temelli kurulması gerektiği ana konusundan yola çıkılarak çalışmamızda süreçlerde risk yönetimi sisteminde kullanılan terimlerden bahsedilerek açıklanmış ve bir vakıf üniversitesinden uygulama örneği de sunulmuştur.

Çalışmamızın birinci kısmında risk tanımlaması ve risk yönetim modelinden bahsedilerek bazı kavram açıklamaları yapılmış, ikinci kısmında da yükseköğretimde kurumsal risk yönetimi uygulamalarından örnekler verilmiş olup son bölümde ise; bir vakıf üniversitesinde yapılan risk yönetimi uygulamaları anlatılmıştır.

1.RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

1.1. Risk Kavramı

Risk, istenmeyen bir sonuca ulaşma ihtimali ve oluşması sonucunda yaratacağı etkinin şiddeti şeklinde tanımlanabilir (Bozdağ & Hacıhasanoğlu, 2020). Bunu yanında bir diğer tanım ise şu şekildedir; “Belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisidir” (ISO 9000, 2015).

Sürekli değişen ve globalleşen dünyanın gereklerine göre daha geniş bir tanımlama şöyle ifade edebiliriz; tek başına ya da tekrar etmesi durumunda tehlikeyi ortaya çıkaracak bir faaliyetin sonunda, istenmeyen ve beklenmeyen bir zarara uğratma durumu. Riskin olumsuz tanımının dışında güncel ve bir diğer yeni tanımlama, riskin aynı zamanda fırsatları da içerdiği yönündedir. Fırsatlar ve tehditler niteliksel olarak birbirlerinden çok farklı olmayıp, ikisi de temelde belirsizlik içermektedir. Fırsatlar ve tehditler bir bütüne ait iki değişken olduğundan birlikte yönetilmesi, fırsatların tanımlanması, belirsizliklere karşı etkin önlem alınması, bir bütünün farklı süreçler yerine tek süreçte ele alınarak daha etkin olması gibi birçok avantaj sağlamaktadır (Alwansh, 2022).

1.2 Risk Yönetimi

Risk Yönetimi; riskin belirlenmesine, analizine, değerlendirilmesine, izlenmesine yönelik yönetim politikalarının ve uygulamalarının sistematik bir biçimi olarak ifade edilmektedir. Bireyler hayatlarını planlarken oluşabilecek riskleri düşünerek hareket etmektedirler. Kurumlar için bu durum karşılaşılabilecek olumlu veya olumsuz olaylardan en az zarar ve en fazla fayda sağlamak için eylemleri hayata geçirmeye bağlıdır. Buna bağlı olarak kalite yönetim sistemlerinin kurulması ve risklerin ele alınması elzemdir.

Kalite Yönetim Sistemi içerisinde riskin ele alınmasının faydaları şu şekildedir; (TS ISO 31000 Risk Yönetimi Kılavuzu, 2018)

- Bütünleyicidir.
- Tamamlayıcıdır.
- Hedefe ulaşma olasılığını artırır.
- Yönetimi geliştirir.

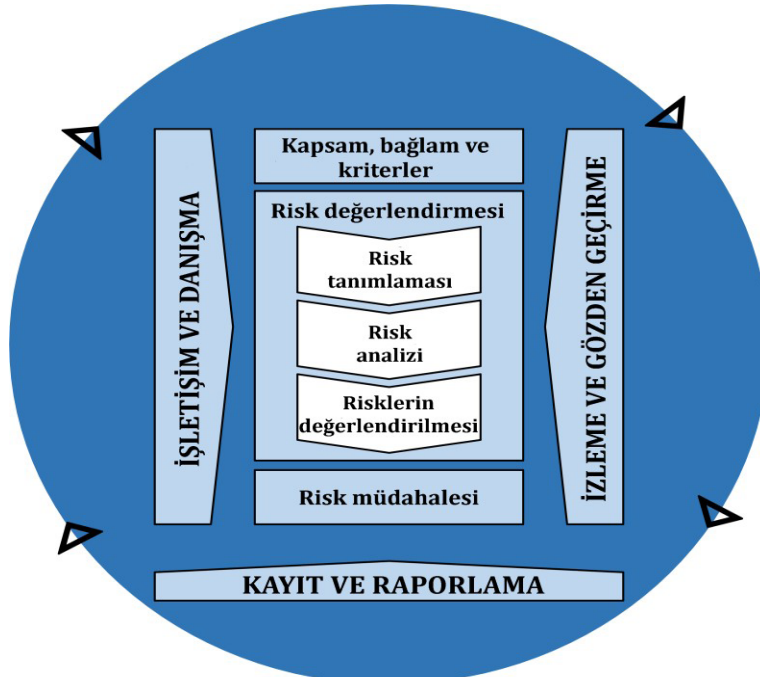
- İyileşmede proaktif kültür sağlar.
- Yasal ve düzenleyici şartlara uyuma yardımcıdır.
- Ürün ve hizmet kalitesinde sürekliliği sağlar.
- Müşteri güven ve memnuniyetini artırır.

Hızla değişen dünyada, sanayi ve hizmet sektörlerinin yanında Yükseköğretim Kurumlarının da değişime ayak uydurmaları için risk yönetimine önem vermeleri gerektiği anlaşılmıştır. COVID-19 salgınından sonraya ortaya çıkan küresel kriz, risk yönetimini ön plana çıkarmıştır. Risk yönetimi uygulaması, başka durumların ya da olayların ortaya çıkmasına bağlı bir durum değildir. Çünkü kurum ve faaliyetin olduğu her yerde, muhakkak riskler bulunur ve bu risklerin en faydalı şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

1.3 Risk Yönetimi Kavramları

Risk ve Kurumsal Risk Yönetimi'nin anlaşılabilirliği ve içselleştirilmesi için bazı kavramların tanımlamaları yapılmalıdır.

Kurumsal Risk Yönetimi: Risk yönetimi sektöre göre farklılık gösterse de kurumda risklerin tanımlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu tanımlamanın temel basamakları ISO 31000:2018 Risk Yönetimi- Kılavuzunda belirtilmiş olup, şema ektedir.



Kaynak: ISO 31000:2018 Madde 6.Risk Yönetimi Süreci

Doğal Risk ve Artık Risk: Kurumların riske yönelik bir kontrol faaliyetini uygulamaya

koymadan önce olağan risk doğal risktir. Doğal risk seviye derecesi etki ve olasılığın çarpımı ile belirlenir. Artık Risk ise; kurumların risklerin gerçekleşme olasılık ve etkisini azaltmak için gerçekleştirdiği mevcut kontrol faaliyetlerinden sonra arta kalan risklerdir (Bozkurt, 2010).

Risk İştahı: Risk iştahı, idarenin misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri doğrultusunda herhangi bir zaman aralığında, kabul etmeye (önlem almamaya/maruz kalmamaya) hazır olduğu risk miktarıdır. (SGDB, 2022)

Kontrol Faaliyeti ve Risk Eylem Planı: Risklerin risk iştahı sınırları içinde kalması ve yönetilmesinin sağlanması ile faaliyetlerin yönetilmesi, takip edilmesi veya gerekli önlemlerin alınması kontrol faaliyetleridir. Risk Eylem Planı ise; uygulamaya alınması düşünülen kontrol yöntemleridir.

2. YÜKSEKÖĞRETİMDE KURUMSAL RİSK YÖNETİM UYGULAMALARI

Bu bölümde, 7 adet devlet üniversitesinin daha önce hazırlamış oldukları stratejik planlarına ait amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine engel olabilecek risklerin analizine yönelik yapılan bir çalışma kaynak olarak alınarak, örnek bir uygulama aktarılmıştır. (Bozdağ & Hacıhasanoğlu, 2020)

Yükseköğretim kurumlarında son yıllarda Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) önderliğinde yapılan çalışmalarda stratejik planda yer alan amaç ve hedefler 5 ana göstergede toplanmaktadır:

1. Eğitim-Öğretim
2. Araştırma-Geliştirme
3. Toplumsal Katkı
4. Liderlik ve Yönetim
5. Uluslararasılaşma

Çalışma kapsamında ise ortak olan bu ana göstergeler içerisinde Eğitim-Öğretim ve Araştırma-Geliştirme ana göstergeleri ve alt göstergeleri ile ilgili Kurumsal Risk Yönetimi uygulamaları üzerinden uygulama örnekleme yapılmıştır.

Örneklemeden önce Kurumsal Risk Yönetimi sisteminde kullanılacak olan tablolar ve bu tablolara ait açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

2.1 Uygulama Örneğinde Kullanılan Tablolar ve Açıklamaları

Etki Seviyesi: Bir riskin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkan faaliyete olan etkisini gösteren bir derecedir. Buna göre aşağıdaki tabloda 1 den 5 e kadar olan derecelendirmede riskin olması durumunda ortaya çıkan duruma göre kurum puanlama yapmaktadır. Aranan cevap riskin gerçekleşmesi durumunda etki düzeyidir.

Tablo 1. Etki Seviyesi Tablosu

ETKİ SEVİYESİ	ETKİ KATEGORİSİ	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek	Yükseköğretim kurumunun amaç ve hedeflerine ulaşmamasına, hedeflerden önemli derecede sapmasına veya yükseköğretim tarafından sunulmaya hazır hizmetlerin uzun süre duraklamasına etken olabilecek durum.
4	Yüksek	Yükseköğretim kurumunun amaç ve hedeflerinden ciddi derecede sapmasına veya yükseköğretim tarafından sunulan hizmetlerin mühim bir süre duraklamasına neden olabilecek durum.
3	Orta	Yükseköğretim kurumunun amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya yükseköğretim tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek durum.
2	Düşük	Yükseköğretim kurumunun amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek durum.
1	Çok Düşük	Yükseköğretim amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek durum.

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, 2018, ss.31-37.

Olasılık Seviyesi: Bir riskin gerçekleşmesi durumunun olması ihtimaline göre ortaya çıkan bir derecedir. Buna göre aşağıdaki tabloda 1 den 5 e kadar olan derecelendirmede riskin olması ihtimaline göre kurum puanlama yapmaktadır. Aranan cevap riskin gerçekleşme ihtimalidir

Tablo 2. Olasılık Seviyesi Tablosu

ETKİ SEVİYESİ	ETKİ KATEGORİSİ	AÇIKLAMA
5	Neredeyse Kesin	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay ve durum.
4	Yüksek Olasılık	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek muhtemel olan olay ve durum.
3	Olası	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay ve durum.
2	Zayıf Olasılık	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkansız olmayan olan olay ve durum.
1	İhtimal Dışı	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olan olay ve durum.

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, 2018, ss.31-37.

Riskin yaratabileceği sorunu ya da problemi öngörebilmek adına Etki ve Olasılık derecelendirilmesi çarpılır ve ortaya çıkan sonuç bize “Doğal Risk Kategorisi” ni verir.

Doğal Risk Seviyesi; kurumda etki ve olasılığın çarpımından bulunmaktadır.

$$\text{DOĞAL RİSK SEVİYESİ} = \text{ETKİ} * \text{OLASILIK}$$

Aşağıdaki tabloda, bu çarpımın sonucuna istinaden çıkan sonuç karşılığının hangi kategoride değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir.

Tablo 3. Doğal Risk Kategorisi Tablosu

OLASILIK RİSK PUANI	DOĞAL RİSK KATEGORİSİ
20-25	Çok Yüksek
10-12-15-16	Yüksek
6-8-9	Orta
3-4-5	Düşük
1-2	Çok Düşük

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, 2018, ss.31-37.

Risk Yönetim Faaliyetleri Katsayısı; Öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmaya yönelik yapılan eylemlerin derecesine göre verilen katsayı puanıdır. Aranılan cevap Kurumda riski yönetmek için yapılan faaliyetlerin yeterliliğidir.

Tablo 4. Risk Yönetim Faaliyetleri Katsayısı

RYF ETKİNLİĞİ VE YETERLİLİĞİ	ETKİNLİK VE YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
Etkin ve Yeterli	0,1	Riski yönetmek için kurumda etkin ve yeterli risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmıştır ve işletilmektedir.
Gelişmeye Açık	0,4	Riski yönetmek için kurumda yürütölen risk yönetimi faaliyetleri kısmen etkin ve yeterlidir.
Zayıf	0,8	Risk yönetim faaliyetleri kurumda etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir.
Etkin Değil ve Yetersiz	1	Riski yönetmek için tasarlanmış veya işletilen herhangi bir risk yönetim faaliyeti kurumda bulunmamaktadır.

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, 2018, ss.31-37.

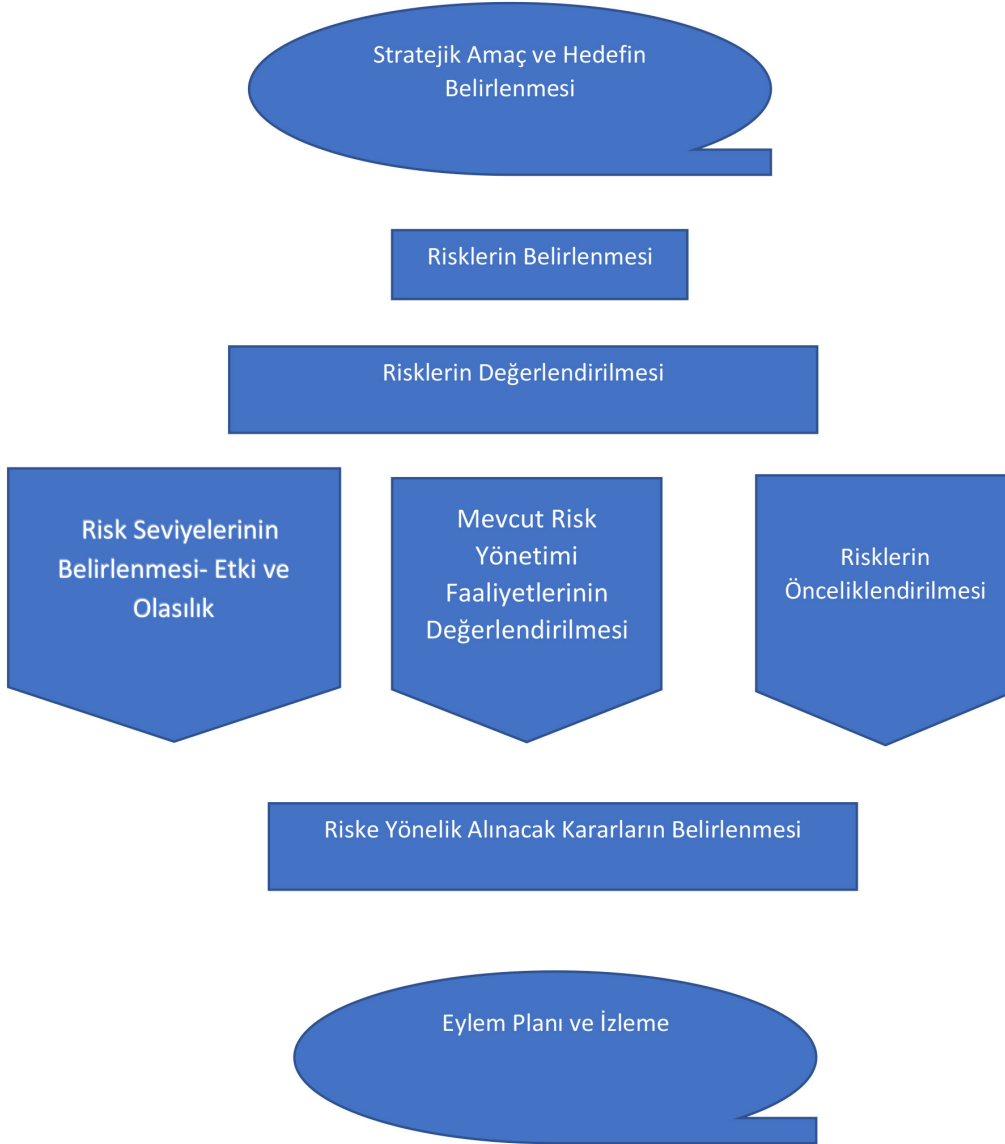
2.2. Uygulama Örneği

Bu uygulama örneğinde yükseköğretim kurumlarında belirlenen ortak stratejik hedef sonucunda ortaya çıkabilecek risk ve risk izleme yöntemine ait izlenen adımlar aşağıda sunulmuştur: (Bozdağ & Hacıhasanoğlu, 2020)

1. Stratejik amaç ve hedefin belirlenmesi
2. Risklerin belirlenmesi
3. Risklerin değerlendirilmesi
 - 3.1 Risk seviyelerinin belirlenmesi (Doğal Risk Seviyesi= Etki*Olasılık)
 - 3.2 Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi (Kurumda riski yönetmek için yapılan faaliyetlerin yeterliliği)
 - 3.3 Risklerin Önceliklendirilmesi (Yeterliliđin değerlendirilerek riskin tanımlanması)
4. Riske Yönelik alınacak kararların belirlenmesi (Nasıl Takip edileceği ve kimin sorumlu olduğu?)
5. Eylem Planı ve İzleme (Kuruma ait tüm risklerin eylem planı izlemesi.)

Bu adımlar ayrıca aşağıda şematik olarak anlatılmıştır.

Şekil 1. Stratejik Hedef Sonucunda Ortaya Çıkabilecek Risk ve Risk İzleme Yöntemi Adımları



Amaç 1: Eğitim- Öğretim kalitesini nitelik ve nicelik açısından iyi uygulama örneklerine uygun hale getirmek.

Hedef 1.1: Lisans, lisansüstü ve doktora programlarının eğitim-öğretim niteliğini güçlendirici faaliyetler yapmak.

Risklerin Belirlenmesi ve Riskler

Risk Tanımı 1: Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada yüksek düzeyde olmaması.

Risk Tanımı 2: Lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması.

Tablo 5. Risklerin Değerlendirilmesi

Risk Tanımları	Etki	Olasılık	Doğal Risk Seviyesi	Doğal Risk Kategorisi
Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada yüksek düzeyde olmaması.	5	4	$5*4=20$	Yüksek
Lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması.	5	3	$5*3=15$	Yüksek

Risk Tanımı 1: Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada yüksek düzeyde olmaması.

Tablo 6. Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Doğal Risk Seviyesi	20
Doğal Risk Kategorisi	Yüksek
Mevcut Risk Yönetim Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterlik Katsayısı	0,8
Mevcut Risk Yönetim Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliği	Zayıf (Risk Yönetimi faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir.)

Kaynak: (Bozdağ & Hacıhasanoğlu, 2020)

Tablo 6'nın Değerlendirilmesi: Etki ve olasılık değerleri “yüksek” olarak değerlendirilmiş ve mevcut risk faaliyetlerinin yeterliliğinin zayıf olması nedeni ile, bu durum yüksek derecede riske maruz kalmış olduğunu ifade eder ve hedeflere ulaşmada önemli bir tehdit düzeyindedir. Bu risk tanımı için risk iştahı yani bu riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek için eylemler gerçekleştirilmeli ve üst yönetimde 3 ayda bir sürekli takip yapılmalıdır. Risk devam ettiği sürece durum aynı kalıyor ise eylem planları gözden geçirilmelidir.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Değerlendirmesi yapılan riskin nasıl takip edileceği, sorumlusunun kimin olduğu ve eylem planı Tablo 7’de anlatılmıştır.

Tablo 7. Risk Takibi ve Sorumlusu ile Eylem Planı

Eylem	Programlara kapasitesinden fazla öğrenci alınmaması için öğrenci işleri daire başkanlığı aracılığı ile her program için en yüksek kapasitenin belirlenmesi. Yeterli sayıdan az kalan programlar için Personel Daire Başkanlığı aracılığı ile yeni personel temini için çalışmaların entegreli yürütmesi.
Eylem Sorumluları	Rektörlük, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Personel İşleri Daire Başkanlığı
Eylem Gözden Geçirme Tarihi	Her yeni dönem başlangıcı.

Kaynak: (Bozdağ & Hacıhasanoğlu, 2020)

Risk Tanımı 2: Tablo 8’de lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması riski tanımlanmıştır.

Tablo 8. Lisansüstü ve Doktora Tez Konularının Belirli Alanlarda Yoğunlaşması

Doğal Risk Seviyesi	15
Doğal Risk Kategorisi	Yüksek
Mevcut Risk Yönetim Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterlik Katsayısı	0,1
Mevcut Risk Yönetim Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Etkin ve Yeterli (Risk yönetimi faaliyetleri yeterli bir şekilde tasarlanmış ve uygulanmaktadır. Yönetimin riskin etkin bir şekilde yönetildiğine dair kanıtları ve destekleyici dokümanları bulunmaktadır.)

Kaynak: (Bozdağ & Hacıhasanoğlu, 2020)

Tablo 8’in Değerlendirilmesi: Etki ve olasılık değerlerine bakıldığında “yüksek” olarak

değerlendirilmiş olup, riske yönetim faaliyetleri etkin ve yeterlidir. Burada etkin ve değerli olduğunu gösteren destekleyici belge olarak sayılabilecek kanıt; son 5 yıl içerisinde üniversitede çalışılan yüksek lisans ve doktora tez konuları bir komisyon aracılığı ile belirlenmiş ve yeni belirlenecek konularda benzer çalışmaların yapılmasına engel olunmuştur. Bu çalışma sayesinde yüksek risk düzeyi oluşabilecek bir faaliyet çok düşük risk düzeyine inmiştir.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi: Değerlendirmesi yapılan riskin nasıl takip edileceği, sorumlusunun kimin olduğu ve eylem planı anlatılmıştır.

Tablo 9. Risk Takibi, Sorumlusu ve Eylem Planı

Eylem	Lisansüstü programlarda tez konularının belirlenmesine yönelik çalışmaların aynı şekilde devam edilmesi izlenmelidir. Komisyonun yaptığı kayıtlar ve karar çıktıları kanıt olarak kaydedilmelidir.
Eylem Sorumluları	Lisansüstü program tez değerlendirme komisyonu
Eylem Gözden Geçirme Tarihi	Her yeni dönem başlangıcı.

Kaynak: (Bozdağ & Hacıhasanoğlu, 2020)

3. BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Kalite Güvence Sistemi çalışmalarına kurumda 2022 yılının ağustos ayında başlanmıştır. Çalışmalar devam ederken iş akışları ve süreçlerde oluşmuş ve bunlar üzerinden risk çalışmaları odak grup toplantılarında beyin fırtınası yöntemi ile tartışılmıştır.

Kurumda sadece stratejik plan olarak değil, süreç tanımlamalarında kullanılan iş akışlarında da risk tanımlaması yapılmasına komisyon olarak karar verilmiştir. Risk komisyonu kurulmuş ve çalışmalar henüz başlangıç seviyesinde sürdürülmektedir. 2023 yılında belli periyotlarda bu riskler kontrol edilecek ve bu yıl sonunda yeni yapılacak olan stratejik planda ayrı bir başlık halinde yer alacaktır.

Komisyonadaki ortak kanaat, çalışılan yöntemin kurumda başarılı olması ve işletilmesi halinde başka yükseköğretim kurumlarına da örnek olabileceğidir. Projenin özellikle 2023 yılı sonunda verilerini ve değerlendirmelerini sunabilecek hale gelmesi öngörülmektedir. Bu proje sonunda: yapılan tüm iş akışlarının ekinde risk kütüğü (Aslan, 2021) bulunacaktır. Komisyon ile yapılan çalışmalardan örnekler aşağıda verilmiştir.

Risk Kütüğü Kolonları

Kurumda uygulanan çalışma aşağıda yer alan Tablo 10'da gösterilmiştir. Tablonun sol tarafında bulunan maddelerin açıklaması sağ tarafta yapılmıştır. Kuruma ait iki örnek ele alınmış olup, bu örneklerin biri stratejik amaç ve hedefe ait olup, diğeri eğitim-öğretim sürecinde bulunan iş akışına aittir.

Tablo 10. Kurumda Uygulanan Çalışma

Risk Numarası:	Her risk için ayrı verilmelidir.	
Stratejik Hedef:	Riskin ne ile ilgili olduğu belirtilmelidir.	
Süreç Adı :		
Proje Adı :		
Riskin Açıklaması:		
Ayrıntılı riskin açıklaması:		
Riskin Değerlendirilmesi	Etki (1,2,3,4,5)	Olasılık (1,2,3,4,5)
Doğal Risk Puanı	Etki*Olasılık	
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek, Yüksek, Orta, Düşük, Çok Düşük	
Girişim Kategorisi	*Engelle, Azalt, Transfer et, Kabul et	
Girişim	Riske karşı girişim ayrıntılı açıklanır.	
Risk Sahibi/Sorumlusu	Girişim planını uygulamak ve riski izlemek için görevlendirilen kişi veya kişiler.	
Acil girişim planı	Riske göre plan yapılır.	
Acil girişim planı durum açıklaması	*Başlanmamış, sürüyor, tamam, başlatılmamış, eski(tamam)	
İzleme önerileri	Tamamen risk ile ilgili yapılan güncelleme ve değişiklikler bu kısma yazılır.	

Kaynak: (Aslan, 2021)

Risklere Karşı Girişim Stratejileri: Riskin kuruma ifade ettiği anlamın karşılığında alınacak olan faaliyetlerdir.

Tablo 11. Risklere Karşı Girişim Stratejileri

Risk-Tehdit	Girişim stratejisinin uygulanma yollarına örnekler
Engelle	Belirsizliği ortadan kaldır. (önlenir.) Riskin önlenmesi için plan değiştirilir. Yeni yaklaşım yerine kanıtlanmış yaklaşıma geçilir. Takımdaki iletişim kuvvetlendirilir.
Azalt	Maruziyeti kontrol et. (olabilirlik ve etki derecesi azaltılır.) Süreçler başlatılır. Prototipler geliştirilir. Ek denetimler konur.
Transfer	Mülkiyeti yapılandır. (üçüncü taraflara transfer edilir.) Sigortalamak Performans garantisi
Kabul Et	Başlangıçta değerlendirmeye al. (Kabul edilir.) Yapılacak faaliyet yararlı değilse, olasılık ce/veya etki çok düşük olursa ve değiştiremiyorsan kabul et. Pasif kabul: Hiçbir plan yapılmaz. Aktif kabul: Acil olay planı oluşturulur ve riskler izlenir.

Kaynak: (Aslan, 2021)

Acil Girişim Planı Durum Açıklaması: Kurumda takip edilen risk eylem planlarının durumunu göstermek için kullanılan tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. Acil Girişim Planı Durum Açıklaması

Durum	Açıklama
Aktif (başlanmamış)	Risk aktif olarak izlenmekte ve kontrol edilmektedir, ancak girişim planı başlatılmamıştır.
Aktif (sürüyor)	Risk aktif olarak izlenmekte ve kontrol edilmektedir ve girişim planı şu anda uygulanmaktadır.
Aktif (tamam)	Risk halen aktif olarak izlenmekte ve kontrol edilmektedir; ancak girişim planındaki tüm çalışmalar tamamlanmıştır.
Dormant (başlatılmamış)	Risk şu anda yüksek bir öncelik değil, ancak gelecekte aktif hale gelebilir.
Eski (tamam)	Risk artık hedefler için bir tehdit değil. (ancak yine de kütükten silinmez.)

Kaynak: (Aslan, 2021)

Risk girişim göstergeleri; riskin ana sebebini ve mevcut durumdaki konumunu gösteren aslında risk yönetiminde asıl odaklanılması gereken göstergeler olarak ifade edilmektedir. Risk girişim göstergeleri risklerin sınıflandırılmasında ve anlamlandırılmasında ışık tutan göstergelerdir. Öncü risk göstergeleri yüksek ve çok yüksek olan risk kategorilerinde belirlenmeli ve eylem planlarında risk yönetiminde bu göstergelerden faydalanılmalıdır. Tabiki mutlaka etkin takibi yapılmalıdır.

Bu kısımda kalite güvence sisteminde süreç sorumlularının belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar gibi risk içinde eylem sorumluları, eylemi gözden geçirme tarihi ve faaliyet tanımlaması (eylem tanımlaması) yapılmalıdır.

Uygulama 1

Risk Numarası :1

Stratejik Hedef :2019-2023 Stratejik Plan

Hedef 3.1: Akredite edilen programların beş yılın sonunda %20 arttırılması

Riskin Açıklaması: Kalite Yönetim Sisteminin kuruluş aşamasından kaynaklı ortaya çıkabilecek aksaklıklar.

Ayrıntılı Riskin Açıklaması: Yapılacak olan kalite faaliyetlerinin sistem üzerine kayı

edilmemesi, kanıt toplanamaması ve ilgili kişilere aktarılması yani bilinçlendirmenin sürdürülememesi.

Doğal Risk Puanı: Etki: 4 Olasılık:5

Doğal Risk Kategorisi: 20=Çok Yüksek

Girişim Kategorisi: Azalt =Süreçler başlatılır, ek denetimler yapılır ve etki, olasılık derecesi azaltılır.

Risk Sorumlusu: Tüm akademik ve idari birim kalite temsilcileri

Acil Faaliyet planı: Aktif(sürüyor)=Risk aktif olarak izlenmekte ve kontrol edilmektedir. Girişim planı şu anda uygulanmaktadır.

İzleme Önerileri: Yılda 2 kere iç tetkik yapılacak, sonuçlar izlenecek ve öz değerlendirme raporları her birim tarafından yapılarak risk derecesinin azaltılması için kontrol yapılacaktır. Kurumsal sistem ve kalite eğitimleri düzenli periyotlarda tekrarlanacaktır.

Uygulama 2

Risk Numarası :2

Süreç Adı: Eğitim Öğretim Süreci /Ders Seçme İş Akışı

Riskin Açıklaması: Öğrencinin uygun ve olması gerekene göre ders seçmemesi durumunda mezuniyet engeli.

Ayrıntılı Riskin Açıklaması: Öğrencinin danışman ile ders seçimi sırasında olması gerekene göre yapılmaması veya eksik olması durumunda mezuniyet işleminin gerçekleşmemesi, ek dönem ders alması.

Doğal Risk Puanı: Etki: 5 Olasılık:2

Doğal Risk Kategorisi: 10=Yüksek

Girişim Kategorisi: Transfer = Riski önlemek adına yazılım sisteminde gerekli uyarıların vermesi ve hatta onay ekranının engellenmesi.

Risk Sorumlusu: Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Acil Faaliyet planı: Aktif(tamam) =Risk aktif olarak izlenmekte ve kontrol edilmektedir.

İzleme Önerileri: Her eğitim-öğretim döneminde ders seçimi öncesinde Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı tarafından yazılım sistemi kontrollerinin yapılıp yapılmadığına dair kanıtların incelenmesi ve gerekli duyuruların yapılmasının sağlanması.

SONUÇ

Risk unsuru hayatımızın her döneminde ve her süreçte karşımıza çıkması muhtemel bir kavramdır. Riskin olacağını bilmek faaliyetlerin engellenmesi ya da gerçekleştirilmemesi anlamına gelmemekle birlikte, muhtemel önlemlerin alınması ve mutlaka kontrol edildiğinin kayıtlarının tutulması gerekmektedir. Süreçlerdeki risk unsurunun aslında işletmeler ya da üretim firmalarda yapılan kalite kontrol parçalarından biri olarak görülse de yükseköğretim kurumlarında da hizmetin ilerlemesi ve memnuniyetsizliğin en aza indirgenmesi için mutlaka izlenmesi gereken bir dokümantasyon ve faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Riskin faaliyetler bazında izlenmesine bakıldığı zaman karşımıza çıkan genellikle stratejik planlarda belirtilen hedeflerin izlenmesidir. Ancak bu çalışmada da ifade edildiği gibi iş akışlarının her aşamasında riskle karşılaşabileceği kabul edilmelidir.

Bahse konu vakıf üniversitesinde oluşturulan risk komisyonu ile hem stratejik plan hedefleri hem de birim bazlı yapılan iş akışlarında da risk kütüğü oluşturulmaktadır. Bu çalışmaları yapılan iç tetkiklerde kalite yönetim sistemi içerisinde ayrılmaz bir tetkik maddesi olarak eklenmektedir. Belirlenen kalite hedeflerine ulaşırken performans göstergelerinde PUKO (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsünün ayrılmaz bir parçası olduğu anlaşılabilir kabul edilmelidir.

Çalışmamızın ilk kısıtı, tek bir vakıf üniversitesinde yapılan çalışmayı aktarmış olmamızdır. Bir diğer kısıt ise pandemi dönemi sonrasında araştırmaların pandemi etkileri dahilinde aksaması ve sonuçların etkilenebilmesidir. Son olarak bahsedilen uygulamaların maları tek bir vakıf üniversitesi örneği üzerinde ilerlenmesidir.

Çalışma sonucunda ortaya çıkan önerilerden ilki; kalite güvence sisteminde hedeflerin belirlenmesinde mutlaka risk faktörlerinin de belirlenmesi ve izlenmesidir. Bir diğer öneri ise yükseköğretimde istenilen sonuçlara ulaşılmasının sağlanmasında, sorumlulukların güçlenmesinde stratejik hedeflerin değerlendirilmesi yanında süreci etkileyen iş akışları içinde risk tanımlamalarının yapılması ve süreçlerin takip edilmesidir.

KAYNAKÇA

- Alwansh, M. (2022). Kurumsal Risk Yönetimi Algısı Üzerine Bir Araştırma: El-Kudüs Açık Üniversitesi Örneği. Karabük Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aslan, D. (2021). *Süreç Temelli Yönetim, Dijital Dönüştürme Hazır mısınız?* İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Aslan, D. (2021). *Yükseköğretim Kurumlarında Risk, Kalite ve Süreç Temelli Yönetim Modeli*. Nobel Yayıncılık.
- Bozdağ, F., & Hacıhasanoğlu, T. (2020). *Üniversitelerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*. Paradigma Akademi.
- Bozkurt, C. (2010, Nisan). RİSK, KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM. *Denetim*, s. 17 - 30. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/208927> adresinden alındı

- Güler, M., & Soyer, B. (2021, Temmuz). Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma:Türk Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi Sisteminin Gelişimi. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, s. 45-89. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ksydergi/issue/64787/990878> adresinden alındı
- MALİYE BAKANLIĞI. (2018). Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi. adresinden alındı
- Özer, M. A., & Erdem , E. (2022, Temmuz 31). kurumsal risk yönetimi:sorumlular ve başarı kriterleri üzerinden değerlendirme. *Denetisim*, s. 58-76. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/denetisim/issue/71594/1057594> adresinden alındı
- SGDB, S. (2022, Mayıs). *RİSK YÖNETİMİ NEDİR?* Sağlık Bilimleri Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: https://www.sbu.edu.tr/FileFolder/Dosyalar/eb408a43/2022_5/sgdb4riskyonnedir-f15f9284.pdf adresinden alındı