



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**TEKNİK LİSE MÜDÜRLERİNİN
DÖNER SERMAYE İŞLERİNİN YÖNETİMİNDE
KARŞILAŞTIKLARI RİSKLER
VE
YÖNETME YÖNTEMLERİ**

- Ankara İli Örneği -

İlknur ÇALIŞKAN MAYA

DOKTORA TEZİ

ANKARA, 2008

**TEKNİK LİSE MÜDÜRLERİNİN
DÖNER SERMAYE İŞLERİNİN YÖNETİMİNDE
KARŞILAŞTIKLARI RİSKLER
VE
YÖNETME YÖNTEMLERİ
- Ankara İli Örneği -**

İlknur ÇALIŞKAN MAYA

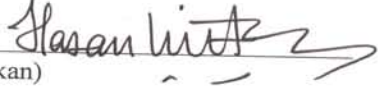
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

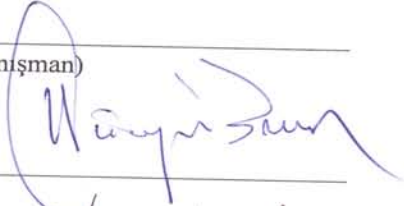
DOKTORA TEZİ

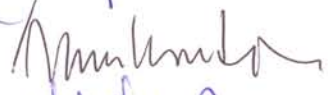
ANKARA, 2008

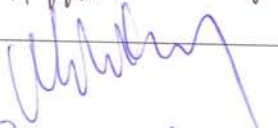
KABUL VE ONAY

İlknur ÇALIŞKAN MAYA tarafından hazırlanan "Teknik Lise Müdürlerinin Döner Sermaye İşlerinin Yönetiminde Karşılaştıkları Riskler ve Yönetme Yöntemleri" – Ankara İli Örneği - başlıklı bu çalışma, 13.02.2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK (Başkan)


Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR (Danışman)


Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN


Prof. Dr. Mehmet Baha KARAN


Doç. Dr. Güven SAYILGAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

13.02.2008

İlknur ÇALIŞKAN MAYA

TEŞEKKÜR

Araştırmamın her aşamasında bilgi, görüş ve önerilerinden yararlandığım, her anlamda emeğini ve çok değerli zamanını benden esirgemeyen sevgili danışman Hocam Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR'a teşekkürü bir borç biliyorum. Bu anlamda kendisine ne kadar teşekkür etsem azdır. Tez çalışmalarına yaptığı yardımlar ve akademik yönden gelişmeme olan katkıları dolayısıyla Prof. Dr. Ş.Şule ERÇETİN Hocam'a çok teşekkür ederim. Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK Hocam'a tezime göstermiş olduğu ilgi, kısa zamanda verdiği geribildirimler, önerileri ve görüşleri için teşekkür ediyorum.

İşletme alanında profesyonel kişiler olarak tezimi değerlendirdikleri, verdikleri dokümanlar, yaptıkları açıklamalar ve ayırdıkları değerli zamanları için Prof. Dr. Mehmet Baha KARAN ve Doç. Dr. Güven SAYILGAN Hocam'a ayrı ayrı şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmamın başlangıcından itibaren yanımda olan beni yüreklendiren, destekleyen, aşkım eşim Fırat MAYA'ya, minik bebeğimiz Doruk MAYA'ya, anneme, babama ve kardeşime bana verdikleri güç için çok teşekkür ediyorum. Sevgilerimi sunuyorum.

Ankara, Şubat 2008

İlknur ÇALIŞKAN MAYA

ÖZET

ÇALIŞKAN MAYA, İlknur. “Teknik Lise Müdürlerinin Döner Sermaye İşlerinin Yönetiminde Karşılaştıkları Riskler ve Yönetme Yöntemleri” – Ankara İli Örneği -. Doktora Tezi, Ankara, 2008.

Bu araştırmada; “Teknik lise müdürleri, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskleri hangi yöntemlerle yönetmektedirler, bu yöntemler lisenin özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ili merkez ilçelerde bulunan yirmibir teknik lisenin müdürü oluşturmaktadır. Ancak, araştırmaya katılan müdür sayısı yirmidir. Araştırmaya ilişkin veriler, görüşme yoluyla elde edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler, sözel yöntemler kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Teknik lise müdürleri bu tür liselerde görülmesi beklenen risklerden bazıları ile karşılaşmadıklarını belirtmeleri nedeni ile, döner sermaye işlerinin yönetimindeki risklerin hepsinin farkında değildirler. Ancak yine de müdürler, döner sermaye işlerini yönetirken riskle en çoktan en aza doğru; ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, malzeme satın alınması ve depolanması, sipariş alınması, döner sermaye hesaplarının tutulması ve döner sermayeden çalışanların pay alması işlerinde karşılaşmakta ve bu risklerin yönetiminde en çoktan en aza doğru riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerini kullanmaktadırlar.
2. Lisenin döner sermaye brüt geliri değiştikçe, döner sermaye işlerinin tümünde karşılaşılan riskler farklılık gösterirken, bu riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri farklılık göstermemektedir.
3. Lisenin sipariş kaynağı değiştikçe, sipariş alınması, malzeme satın alınması ve depolanması, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaşılan riskler ve malzeme satın alınması ve depolanması ile ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işlerinde karşılaşılan riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri farklılık göstermektedir.
4. Lisenin müdürünün lise yöneticilik kıdemi değiştikçe, döner sermaye işlerinin tümünde karşılaşılan riskler ve bu riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri

farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Teknik lise, müdür, döner sermaye, risk yönetimi, risk yönetimi yöntemleri.

ABSTRACT

ÇALIŞKAN MAYA, İlknur. “The Risks That The Principals of Technical of High Schools Come Across in the Management of Revolving Funds and Methods of Management”– The Sample of Ankara County -, Doctorate Thesis, Ankara, 2008.

This study attempts to respond the following research questions: Which ways do the principals of technical high schools employ in dealing with the risks they come across in the management of revolving funds? and do these problem - solving ways vary in accordance with the characteristics of the high schools?

The group of the study includes a total of twenty-one principals of technical of high schools in the central districts of Ankara. However, the data of the study were collected from twenty principals that were gathered through interviews. The data collected were analysed using verbal techniques.

The conclusions drawn in the study are as follows:

1. The subjects appear to be not aware of all of the risks related to the management of revolving funds since they stated that they have not come across potential risks. However the common risks indicated by the subjects are as follows: the production and delivery of the products / services, procurement and storage of equipment, taking orders, accounting procedures of revolving fund and payment from revolving funds to the employers. They stated that the ways they employ to manage these risks are as follows: assuming the risk, avoiding the risks and reducing the risks.
2. Although the risks seen in the management of revolving funds vary in parallel to the total income of revolving funds, the ways employed by the subjects to manage the risks remain to be the same.
3. If any change occurs in the orders taken by the schools, it makes differences in the risks related to the production and delivery of products / services, procurement and storage of equipment and taking orders and in the ways to manage the risks occurred in the production and delivery of products / services, procurement and storage of equipment.
4. Experience of the principals appears not to make differences in the risks related to revolving funds and in the ways to manage the risks.

Key Words: Technical high schools, technical of high school principals, revolving fund, risk management, risk management methods.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGELER.....	xi

BÖLÜM 1

GİRİŞ.....	1
1.1. SORUN DURUMU.....	6
1.1.1. Risk ve Yönetimi	6
1.1.2. Risk Yönetimi Süreçleri.....	18
1.1.2.1. Kurum ve Çevresinin Çözümlemesi.....	19
1.1.2.2. Risk Yönetimi Programının Hazırlanması.....	21
1.1.2.2.1. Amaçların Tanımlanması.....	22
1.1.2.2.2. Risklerin Belirlenmesi ve Olası Risk Türleri.....	23
1.1.2.2.2.1. Riskleri Belirleme Yöntemleri.....	25
1.1.2.2.2.1.1. Uzman Görüşleri Yöntemi.....	25
1.1.2.2.2.1.2. Benzerleriyle Karşılaştırma Yöntemi.....	26
1.1.2.2.2.1.3. Denetim Yöntemi.....	27
1.1.2.2.2.1.4. Tehdit İncelemeleri Yöntemi.....	28
1.1.2.2.2.1.5. Nominal Grup Yöntemi.....	29
1.1.2.2.2.1.6. Varsayım Çözümlemesi Yöntemi.....	29
1.1.2.2.2.1.7. Kritik Yol Çözümlemesi Yöntemi.....	29
1.1.2.2.2.1.8. Neden-Sonuç Çözümlemesi Yöntemi.....	29
1.1.2.2.2.2. Olası Risk Türleri.....	30
1.1.2.2.2.2.1. Mal veya Hizmet Riski.	30
1.1.2.2.2.2.2. Parasal Risk.....	30
1.1.2.2.2.2.3. İnsan Kaynakları Riski.....	30
1.1.2.2.2.2.4. Müşteri Riski.....	31
1.1.2.2.2.2.5. Pazar veya Pazar Payı Riski.....	31

1.1.2.2.2.6. Zaman Riski.....	32
1.1.2.2.2.7. Enerji Riski.....	32
1.1.2.2.2.8. İtibar Riski.....	32
1.1.2.2.2.9. Veri Riski.....	34
1.1.2.2.2.10. Moral Riski.....	34
1.1.2.2.3. Risklerin Çözümlemesi.....	34
1.1.2.2.4. Risklerin Ölçülmesi.....	36
1.1.2.2.4.1. Başa Baş Analizi.....	36
1.1.2.2.4.2. Faaliyet Kaldıraç Derecesi.....	37
1.1.2.2.4.3. Doğrusal Programlama.....	37
1.1.2.2.4.4. Duyarlılık Analizi.....	42
1.1.2.2.4.5. PERT : Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği.....	42
1.1.2.2.4.6. Monte Carlo Simülasyonu	43
1.1.2.2.5. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi.....	44
1.1.2.2.5.1. Veritabanı Yöntemi.....	47
1.1.2.2.5.2. Algoritmik Yöntem.....	47
1.1.2.2.5.3. Matriks Yöntemi.....	48
1.1.2.2.6. Risk Yönetimi Yöntemlerinin Seçilmesi	49
1.1.2.2.6.1. Riski Üstlenme Yöntemi.....	50
1.1.2.2.6.2. Riskten Kurtulma Yöntemi.....	53
1.1.2.2.6.3. Riski Azaltma Yöntemi	61
1.1.2.3. Risk Yönetimi Programının Uygulanması.....	63
1.1.2.4. Risk Yönetimi Programının Denetlenmesi.....	63
1.1.3. Teknik Liselerde Döner Sermaye İşlerindeki Riskler ve Yönetimi	64
1.1.3.1. Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi	69
1.1.3.2. Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşlerinde Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi	74
1.1.3.3. Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi	82
1.1.3.4. Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde	

Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi	98
1.1.3.5. Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde	
Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi.....	101
1.2. SORUN CÜMLESİ.....	102
1.3. ALT SORUNLAR.....	103
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	103
1.5. SINIRLILIKLAR.....	103

BÖLÜM 2

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	105
2.2. ÇALIŞMA GRUBU.....	105
2.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	106
2.3.1. Görüşme Formunun Hazırlanması.....	108
2.3.2. Görüşme Aracının Geçerliliği.....	111
2.3.3. Görüşme Aracının Güvenilirliği.....	111
2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	111

BÖLÜM 3

BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. DÖNER SERMAYE İŞLERİNDE KARŞILAŞILAN RİSKLER VE	
YÖNETME YÖNTEMLERİ.....	120
3.1.1. Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri...	121
3.1.2. Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan	
Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	126
3.1.3. Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan	
Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	135
3.1.4. Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan	
Riskler ve Yönetme Yöntemleri	152
3.1.5. Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan	

Riskler ve Yönetme Yöntemleri	155
3.2. BULGULARIN LİSE ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI VE FARKLARI.....	156
3.2.1. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Bulgular ve Farklılığı.....	156
a. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	157
b. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri...	158
c. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	160
d. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	163
e. Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	163
3.2.2. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Bulgular ve Farklılığı	164
a. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	164
b. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	165
c. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri ..	167
d. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	169
e. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	170
3.2.3. Müdürünün Lise Yöneticilik Kademine Göre Bulgular ve Farklılığı	170
a. Müdürünün Lise Yöneticilik Kademine Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	171
b. Müdürünün Lise Yöneticilik Kademine Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri ..	172
c. Müdürünün Lise Yöneticilik Kademine Göre Ürünün / Hizmetin	

Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	174
d. Müdürünün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	176
e. Müdürünün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	177

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar.....	178
4.2. Öneriler.....	184
KAYNAKÇA.....	186
EKLER.....	201
1. Görüşme Formu.....	201
2. Risk Listesi.....	203
3. Araştırma İzin Yazısı.....	205
ÖZGEÇMİŞ	206

ÇİZELGELER

1. Çalışma Grubuna Ait Bilgiler.....	106
2. Döner Sermaye İşlerinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	121
3. Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri Yöntemleri	121
4. Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	127
5. Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	136
6. Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	153
7. Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri	155
8. Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	157
9. Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	159
10. Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	161
11. Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	163
12. Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	164
13. Siparişin Kaynağına Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	165

14. Siparişin Kaynağına Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	166
15. Siparişin Kaynağına Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	167
16. Siparişin Kaynağına Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	169
17. Siparişin Kaynağına Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	170
18. Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	171
19. Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri ...	173
20. Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	175
21. Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri	176
22. Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri.....	177

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Örgütler, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin, güç ve eylemlerinin bir araya getirildiği yapılardır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirerek yaşamlarını sürdürmeleri yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklara yön veren, onları kullanan ve denetleyendir (Bursalıoğlu 1998:15).

Örgütler, her ne kadar insan, enerji, zaman ve para gibi kaynaklara sahip olsalar ve yöneticiler görevlerini yerine getirirler de örgütlerin amaçlarını olumsuz yönde etkileyecek birtakım olayların ya da durumların ortaya çıkma olasılığı her zaman söz konusu olabilir. Bu durum, başta yöneticiler olmak üzere çalışan diğer personelin bilgi ve beceri yönünden yetersizliğinden kaynaklanabildiği gibi örgütsel süreçlerin etkili bir şekilde işletilememesinden veya örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerden kaynaklanabilir.

Örgüt içinde insan kaynaklarının, araç-gereçlerin, yöntem ve tekniklerin, üretilen ürünün ya da hizmet beklentilerinin (müşteri, yönetici, diğer personel), örgüt dışında ekonomik, politik, sosyal ve kültürel ortamın değişmesi belirsizlik yaratarak örgütlerde risklere neden olabilir. Bu durum, risk yönetiminin örgütler için önemini ortaya koymaktadır.

Risk yönetimi, eğitim örgütleri içerisinde işletmecilik işlerinin yoğun olarak görüldüğü teknik öğretim kurumlarında başarıyla uygulanabilir. Döner sermayesi bulunan teknik liselerin amaçlarının ve yönetim şeklinin işletmelerle büyük ölçüde benzerlik gösterdiği söylenebilir. Öte yandan, teknik liselerin eğitim sistemi içerisinde yer alan diğer okul türlerine göre hem maliyetlerinin, hem de eğitim programlarının uygulanması sırasında tehlikeli sonuçlar ortaya çıkma olasılığının yüksek olması, bu okullardaki risklerin yönetilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de eğitim örgütlerinde risk yönetimi alanında yapılmış bir araştırmanın olmaması nedeni ile, yapılan araştırmanın lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskleri hangi yöntemlerle yönettiklerine ilişkin yöneticilere

ve araştırmacılar a başvuru kaynağı olabilir.

Lise m¼d¼rlerrinin d¼ner sermaye işlerindeki riskleri, daha kolay belirleyebilmesi ve y¼netilebilmesi i¼in d¼ner sermaye işleri beş alt iş dilimine ayrılabilir. Bu iş dilimleri şunlardır: a) Sipariş alınması, b) Malzeme satın alınması ve depolanması, c) Ür¼n¼n / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, d) D¼ner sermaye hesaplarının tutulması ve e) D¼ner sermayeden ¼alıřanların pay alması.

Bu araştırmada, “Teknik lise m¼d¼rleri, d¼ner sermaye işlerinin y¼netiminde karşılaştıkları riskleri hangi yöntemlerle y¼netmektedirler, bu yöntemler lisenin özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt aranmış ve bu amaçla alt sorunlar şu şekilde belirlenmiştir:

1) Teknik lise m¼d¼rleri,

- a) sipariş alınması
- b) malzeme satın alınması ve depolanması
- c) ürün¼n / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi
- d) d¼ner sermaye hesaplarının tutulması
- e) d¼ner sermayeden ¼alıřanların pay alması

işlerinde hangi risklerle karşılaşmakta ve bunları hangi yöntemlerle y¼netmektedirler?

2) Teknik lise m¼d¼rlerrinin d¼ner sermaye işlerinin y¼netiminde karşılaştıkları riskler ve bunları y¼netmede kullandıkları yöntemler, lisenin;

- a) d¼ner sermaye br¼t gelirine
- b) sipariş kaynağına
- c) m¼d¼r¼n¼n lise y¼neticilik kademine göre farklılık göstermekte midir?

D¼rt b¼l¼mden oluşan araştırmanın ilk b¼l¼m¼nde giriş, sorun durumu, sorun c¼mles-i, alt sorunlar, araştırmanın önemi ve sınırlılıklara yer verilmiştir. Sorun durumu risk ve y¼netimi, risk y¼netimi süreçleri, teknik liselerde d¼ner sermaye işlerindeki riskler ve y¼netimi konularına yer verilerek aydınlatılmaya ¼alıřılmıştır.

İkinci b¼l¼m¼ oluşturan yöntem, araştırma modeli, ¼alıřma grubu, verilerin toplanması ve verilerin ¼öz¼mlenmesi ve yorumlanması dilimlerinden oluşmaktadır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde olup, ¼alıřma grubunu Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan

21 teknik lisenin müdürleri oluşturmuştur. Araştırmada veriler, 20 teknik lisenin müdürleriyle yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bunun için araştırmacı tarafından hazırlanan 10 soruluk görüşme formu kullanılmıştır.

Ses kayıt cihazı ile elde edilen tüm veriler, sorular esas alınarak olduğu gibi yazıya geçirilmiş ve sözel yöntemlere göre çözümlenmiştir. Lise müdürlerinin söyledikleri ifadelerden hangi risklerle karşılaşmakta ve bu riskler için hangi risk yönetme yöntemlerini kullanmakta oldukları belirlenmiştir. Bunun sonucunda her riskin ve risk yönetme yönteminin kaç lise müdürü tarafından söylendiğine bakılarak o riske ve risk yönetme yöntemine bir sayı verilmiş ve ağırlık değerleri bulunmuştur.

Veriler lise özellikleri (döner sermaye brüt geliri, sipariş kaynağı ve müdürünün lise yöneticilik kıdemi) açısından da alt gruplara ayrılmıştır. Buna göre, risklerin ve yönetme yöntemlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için müdürlerin ilgili sorulara verdikleri ifadeler sözel yöntemlere göre çözümlenmiştir.

Üçüncü bölümde elde edilen bulgular ve getirilen yorumlar, alt sorunlardaki sıraya göre sunulmuş ve dördüncü bölümde bulgular doğrultusunda, elde edilen sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, şöyledir:

1. Teknik lise müdürlerinin bu tür liselerde görülmesi beklenen risklerden bazıları ile karşılaşmadıklarını belirtmeleri onların, döner sermaye işlerinin yönetimindeki risklerin hepsinin farkında olmadıklarını göstermektedir. Yine de müdürler döner sermaye işlerini yönetirken riskle en çoktan en aza doğru; ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, malzeme satın alınması ve depolanması, sipariş alınması, döner sermaye hesaplarının tutulması ve döner sermayeden çalışanların pay alması işlerinde karşılaşmakta ve bu risklerin yönetiminde riskten kurtulma veya riski azaltma yöntemlerinden çok onu üstlenmeyi seçmektedirler. Bu nedenle müdürlerin, risk yönetimi eğitime ihtiyaçları bulunmaktadır.

Teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskler en çoktan en aza doğru şöyledir:

- a. Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde,
- * Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski,
- * Hırsızlık riski,

- * Yangın riski,
- * Üretilen ürünün depolanması riski,
- * Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski,
- * Kullanılan teknolojik araç - gereçlerin hasar görmesi / bozulması riski,
- * Hazıra yapılan ürünlerin satılamaması / pazarlanamaması riski,
- * Öğrencilerin ve personelin kaza yapması nedeni ile lisenin tazminat ödemesi riski,
- * Kullanılan teknolojik araç - gereçlerin gereksinimi karşılayamaması riski,
- * Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski,
- * Üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski,
- * Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski,
- * Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski,
- * Personelin görevini kötüye kullanması riski,
- * İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmeler geçmesi riski,
- * Üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski,
- * Patlama riski,
- * Zehirlenme riski,
- * Artık malzemelerin depolanması riski.

b. Malzeme satın alınması ve depolanması işinde,

- * İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski,
- * Malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski,
- * Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski,
- * Piyasadaki firmalara borçlanma riski,
- * Alınan malzemenin depolanması riski,
- * Satın alma / taşıma esnasında komisyonun trafik kazası yapması riski,
- * Firmanın kalitesiz malzeme göndermesi riski,
- * Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski,
- * Alınan malzemenin elde kalması riski,
- * Personelin görevini kötüye kullanması riski.

c. Sipariş alınması işinde,

- * Yeterli sipariş alamama riski,
- * Üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riski,
- * Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski,

* Üst yönetimlere şikâyet edilme riski.

d. Döner sermaye hesaplarının tutulması işinde,

* Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski,

* Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski

* Döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski.

e. Döner sermayeden çalışanların pay alması işinde,

* Personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski,

* Personelin görevini kötüye kullanması riski.

2. Lisenin döner sermaye brüt geliri değiştikçe, döner sermaye işlerinin tümünde karşılaşılan riskler farklılık gösterirken, bu riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri farklılık göstermemektedir. Müdürler, gelirle ilgili risk durumu ne olursa olsun benzer risk yönetimi yöntemlerini kullanmaktadır.

3. Lisenin döner sermaye brüt geliri yükseldikçe, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskler azalmaktadır. Müdürler döner sermaye brüt gelirini, karşılaştıkları risklerin önlenmesinde ya da azaltılmasında bir araç olarak kullanmaktadır.

4. Lisenin sipariş kaynağı değiştikçe, sipariş alınması, malzeme satın alınması ve depolanması ve ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaşılan riskler ve malzeme satın alınması ve depolanması ile ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işlerinde karşılaşılan riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri farklılık göstermektedir.

5. Sipariş kaynağı kamu kurumları olması durumunda, liselerin karşılaştıkları riskler artmakta ve müdürler bu risklerin yönetiminde daha çok riski üstlenme yöntemini kullanmaktadırlar.

6. Lisenin müdürünün lise yöneticilik kıdemi değiştikçe, döner sermaye işlerinin tümünde karşılaşılan riskler ve bu riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri farklılık göstermemektedir.

7. Lise yöneticilik kıdemi yükseldikçe müdürler, risklerle daha çok karşılaşmakta ve bu risklerin yönetiminde riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemini daha çok kullanmaktadırlar.

1.1. SORUN DURUMU

Örgütler, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin, güç ve eylemlerinin bir araya getirildiği yapılardır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirerek yaşamlarını sürdürmeleri yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklara yön veren, onları kullanan ve denetleyendir (Bursalıoğlu 1998:15).

Örgütler, her ne kadar insan, enerji, zaman ve para gibi maddi kaynaklara sahip olsalar ve yöneticiler görevlerini yerine getirseler de örgütlerin amaçlarını olumsuz yönde etkileyecek birtakım olayların ya da durumların ortaya çıkma olasılığı her zaman söz konusu olabilir. Bu durum, başta yöneticiler olmak üzere çalışan diğer personelin bilgi ve beceri yönünden yetersizliğinden kaynaklanabildiği gibi örgütsel süreçlerin etkili bir şekilde işletilememesinden, örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerden de kaynaklanabilir.

Örgüt içinde insan kaynaklarının, araç-gereçlerin, yöntem ve tekniklerin, üretilen ürünün ya da hizmet beklentilerinin (müşteri, yönetici, diğer personel), örgüt dışında ekonomik, politik, sosyal ve kültürel ortamın değişmesi belirsizlik yaratarak örgütlerde risklere neden olabilir. Bu durum, risk ve yönetimi kavramlarının örgütler için önemini ortaya koymaktadır.

1.1.1. Risk ve Yönetimi

Risk kavramı alan yazında, örgütlerde amaçlara ulaşılmasını engelleyen olayların meydana gelme olasılığı, kayıpların mümkün olması durumu ya da herhangi bir olayın sonuçlarındaki olası belirsizlik şeklinde tanımlanmaktadır (Saner 1994:198; Athearn ve diğerleri 1989:1; Dorfman 2002:6, Vaughan 1997:8). Risk, süreç ve sonuçlarda olabilecek kayıplarla ilgilidir. Bunlar, mal, parasal, insan kaynakları, müşteri, pazar, zaman, enerji, itibar, veri ya da moral kayıplarını içerebilir. O neden ile, herhangi bir durumda risk varsa kayıp olma olasılığı vardır. Ancak, sonuçta kayıp olabilir ya da olmayabilir. Herhangi bir durumda risk yoksa veya oluşmamışsa sonucun belli olduğu ya da kayıp olasılığının olmadığı söylenebilir (Williams and Heins 1989:1; Athearn ve diğerleri 1989:2-3).

Risk, ölçülebilir olması nedeniyle nesneldir. Riskin ölçülebilir olması, riskin maliyetinin tamamen ya da belli bir düzeyde ortadan kaldırılmasına hizmet eder. Örneğin, Bingül (2001), “Bankacılık Sisteminde Risk ve Sermaye Yeterliliği-Piyasa Riskinin Standart Metoda Göre Hesaplanmasına İlişkin Uygulama” adlı araştırmasında, piyasa riskinin standart yönetime göre ölçülebilirliğini ve uygulanabilirliğini incelemiş ve etkin bir risk yönetimi ile getiri ve sermayenin optimum düzeyde kullanılabileceği sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan durum ve koşulların, risk derecesinin belirlenmesinde önemli bir değişken olduğu görülmektedir.

Risk derecesi, kayıpların olma olasılığının ölçülmesi ile bulunabilir. Buna göre, kayıpların olma olasılığı yüksek olduğunda risk derecesi yüksek, düşük olduğunda risk derecesinin düşük olduğu söylenebilir. Kayıpların alan bakımından büyüklüğü, riskin çokluğu ya da azlığı kavramları ile açıklanabilir (Williams ve diğerleri 2002:5; Vaughan 1997:11; Bingül 2001:28).

Risk olgusu, örgütsel yaşamda giderek önem kazanmaktadır. Çünkü, örgüt yönetimi temelde karar süreçleridir (Bursalıoğlu 1998:80) ve örgütlerde alınan her türlü karar birtakım riskler içerebilir. Kararın, örgüte kazanç getirme ya da örgütte hiç bir değişim yaratmama olasılığı olduğu gibi, kayıp getirme olasılığı da söz konusu olabilir. İşletme örgütlerinde karşılaşılabilecek karar risk alanlarına örnek olarak; yatırım yapma, kredi sağlama, ürün geliştirme, fiyatlandırma, işçi kiralama ve eğitme, işletme amaçlarını tanımlama, performans ölçümlerini belirleme ve gelir dengelerini geliştiren bir kültür yaratma verilebilir. İş alanlarıyla ilgili etkinliklerde; yangın, sel, deprem, kasırga, hırsızlık, kaza, yaralanma, hastalık, zehirlenme ve ölüm gibi durumlar örgütlerde karşılaşılabilecek diğer riskler olabilir (Lam 2003:3; Saner 1994:199).

Risk yönetimi alan yazında, yönetim kavramının özel bir alana uygulanması veya kurumun karşılaştığı veya karşılaşılabileceği riskleri nasıl ele alacağına ilişkin bilimsel bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Sigorta yönetiminden türetilmiş olan risk yönetimi, herhangi bir durumda risklerin belirlenmesi, riskleri ele almak için seçeneklerin tanımlanması ve duruma en uygun seçeneğin ya da seçeneklerin uygulamaya konması yoluyla sürecin denetlenmesidir (Vaughan 1997:26; Güler 2004:168; Williams and Heins 1989:34).

ILO yönetim kurulunun 244. toplantısında alınan karar uyarınca risk yönetimi, “bir kurumun karşılaşması olası riskleri ortadan kaldırmak ya da azaltmak için gerekli önlemleri almasına ilişkin tüm girişimler” olarak tanımlanmaktadır (Andaç 2002:10). Ancak risk yönetimi, sadece risklerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması anlamına gelmemelidir.

Risk yönetiminin felsefesi, riski yöneterek en üst düzeyde getiri elde etmek ve sermayeyi en az düzeyde kullanmaktır (Atan 2002:2). Diğer taraftan, risk yönetiminin döngüsel olması nedeniyle risklerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması sürecin sona erdiği anlamına gelmemelidir. Çünkü risk yönetimi, riskle karşılaşmadan ve karşılaştıktan sonra olmak üzere iki aşamada gerçekleşmektedir. İki aşama arasındaki temel ayrım, dikkate alınan etkinliktir. Şöyle ki, riskle karşılaşmadan önceki risk yönetimi, önleme, sonraki, riski olumluya dönüştürme ve kaybı azaltmaya yoğunlaşmaktadır (Schirick 2004:1).

Risk yönetimi, geleneksel ve çağdaş olmak üzere ikiye ayrılabilir. Geleneksel risk yönetimi, daha çok risklerin değerlendirilmesi ve uygun sigorta poliçelerinin satın alınması ile ilgilenirken; çağdaş risk yönetimi, daha kapsamlı olup riski finanse etme seçenekleri yaratmak kadar potansiyel kayıpları önleme ve azaltma gibi riski denetleme yöntemlerine ağırlık vermektedir (Barton and Hardigree 1995:12-13; Coccia 2005:1).

Risk yönetimi, birçok katkıları bulunması bakımından tüm kurum ve işletmeler için önemlidir. Bu katkılara örnek olarak şunlar verilebilir: Amaçları gerçekleştirme olanağı sağlayarak kurumun varlığının sürdürmesine, kendini geliştirmesine ve gelecekte daha çok fırsatlar yakalamasına yardımcı olma, güvenli bir çalışma olanağı sunarak insan kaynaklarının korunmasını sağlama, sermayenin maliyetini ve olası kayıpları azaltarak gelirlerin çoğalmasına neden olma, yarışma üstünlüğü sağlayarak ekonomik gelişme olanağı sunma ve itibarın çoğalmasını sağlama (Lam 2003:27; Vaughan 1997:15; Business Credit 2004:57; Morgan 2004:3; Fıkırkoca 2003:45).

Ababneh (2002) tarafından yapılan “Yapı Risk Yönetimi ve Değerlendirilmesine Bütünleşik Yaklaşım” adlı araştırmanın sonucu risk yönetiminin yararlarını ele almaktadır. İlgili araştırma, risk yönetiminin felsefesi bakımından kültürel değişikliğin yaratılması, aktif katılımın ve kararlılığın sağlanması koşuluyla yapı endüstrisindeki

risk maliyetlerinin önemli ölçüde azalabileceğini ortaya koymaktadır.

Risk yönetimi sadece uygulandığı kuruma ya da örgüte değil, o kurumda çalışan tüm kadroya ve kurumun hizmet sunduğu kurum dışındaki bireylere ilişkin olası kayıpları en alt düzeye indirebilir (Zink and Leberman 2001:3). Bir kurumda ortaya çıkan bir risk sadece o kurumu değil, o kurumun ilişkili olduğu diğer kurumları da etkileyebilir. Tüm bu nedenler ile, risk yönetiminin kurumlarda mümkün olan en kısa sürede uygulamaya konması gerektiği söylenebilir (Lam 2003:6; Dorfman 2002:43; Atan 2002:6).

Risk ve risk yönetimi kavramlarının, kâr amaçlı çalışan fabrika ve banka gibi işletmeler ile finans piyasalarında sıkça kullanılması, bu iki kavramın ekonomi sektörü ile bütünleşmesine yol açmaktadır. Oysa eğitim kurumları da birtakım risklerle karşılaşabilmekte ve risk yönetimi bu kurumlarda başarı ile uygulanabilmektedir (Williams and Heins 1989:4). Nitekim (Whitfield 2003:1) yaptığı araştırmada, kârâ dayanan sektörden türetilmiş olan girişimci çaplı risk yönetimi modellerinin yükseköğretimde uygulanabileceğini göstermiştir.

Eğitim kurumlarında risk yönetimi, riski ortadan kaldırmaktan çok öğretim ve araştırma etkinliklerinin yürütülmesinde ortaya çıkan risklerin en etkili ve mantıklı bir şekilde ele alınmasıdır (Abraham 1999:84). Risk yönetiminin, eğitim kurumları için iki yönden önemli olduğu söylenebilir. Birincisi, eğitim kurumlarının, karar süreçleri ile kurulup işlevselliğini sürdürmesi ve işleyişi boyunca birtakım sorunlarla karşı karşıya kalmasıdır (Başaran 1996:29). Çünkü alınan her kararın doğru olduğu kadar, yanlış olma ihtimali de olabileceği (Erdoğan 1996:138) için eğitim yöneticisi, aldığı kararın yanlış olması durumunda oluşabilecek riski önceden üstlenmiş demektir. Bu durumda eğitim yöneticisinin, okulun amaçlarını olumsuz yönde etkileme olasılığı bulunan risklerle her zaman karşı karşıya kaldığı söylenebilir. İkincisi, eğitim kurumlarının temel ögesinin insan olması ve eğitsel etkinliklerin maliyetinin yüksekliğidir. Tüm bu nedenlerle eğitim yöneticisi, kurumunda karşılaştığı veya karşılaşabileceği riskleri belirlemeli ve yönetebilmelidir. Eğer bu başarılabilirse, kurumda hem insan kaynaklarının güvenliği sağlanabilecek hem de sınırlı kaynaklar daha etkili kullanabilecektir. Aksi halde, yöneticinin birçok dava ile karşılaşabileceği ve sınırlı kaynakların (para, araç-gereç) tükenebileceği belirtilmektedir (Parry 1983:98; Sokolow 2004:93; Katz 1998:21).

Deeb (1999:1) tarafından yapılan “Risk Yönetimi Politikası Üzerine Bir Araştırma: Kamu ve Özel Örgütler Arasında Bir Karşılaştırma” adlı çalışmanın sonuçları da risk yönetiminin eğitim örgütleri için yararını ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın maliyetlerle ilgili olan bir sonucuna göre, eğer okul bölgeleri riskleri daha iyi yönetmeyi öğrenebilirlerse sınıflara ve öğrencilere daha fazla para aktarma olanağına sahip olabileceklerdir. Öte yandan, riskleri etkili bir şekilde yönetemeyen yüksek öğrenim kurumlarında son yıllarda özellikle kaza ve yaralanmayı içeren genel sorumluluk ve işçi çalıştırmayı içeren yasal sorumluluk alanlarına ilişkin davaların giderek arttığı ve bunların maliyetinin çok yüksek olduğu görülmektedir (Lipka 2005:A13; Farrell 2001:A29). Açılan tüm davalar ve yükselen sağlık sigorta maliyetleri, eğitim kurumlarının finansal değerlerini tehdit etmektedir (Gaustad 1994:1).

Eğitim kurumları, hem yapı hem de süreç boyutlarında potansiyel riskler taşıyabilmektedir. Bu nedenle, etkili bir risk yönetiminin hem yapı hem de süreçlere yönelik olması önemlidir (Abraham 1999:88). Bir eğitim kurumunda sınıf, atölye, sanat salonu, spor tesisleri, laboratuvar ve kütüphane gibi eğitim ortamları, teknoloji ve insan kaynakları yapı, bilimsel faaliyetler, sosyo-kültürel etkinlikler ve taşımacılık, beslenme gibi hizmetler eğitimin süreç boyutu içinde düşünülebilir. Her iki boyutta karşılaşılan veya karşılaşılabilecek risklere örnek olarak; deprem, kasırga, sel, yangın, tehlikeli atık, hırsızlık, kaza, yaralanma, yanma, hastalanma, zehirlenme, ölüm, mal kaybı, mal hasarı, uygunsuz işçi çalıştırma, ayrımcılık, terörizm, cinsel saldırı, interneti kötüye kullanma, yasal düzenlemelere uymama ve itibar kaybı riski verilebilir (Lori 2001:35; Boone 2004:80; Bieber 1991:59; Jenkins 2003:1; Query 2001:2; Whitfield 2003:1; Alan 2004:28; Farrell 2001:A29).

Risk ve yönetimi, kurumdan kuruma, kurumun içinde bulunduğu duruma ve riskle karşılaşan bireylerin öznel algılarına göre değişim göstermektedir. Buna bağlı olarak, yöneticilerin riski yönetirken kullandıkları yöntemler değişebilmektedir. Tüm bu nedenlerle kurumda karşılaşılabilecek riskler ve yönetim yöntemlerinin yöneticinin, kurumun ve çevresinin özelliklerine ve üst yönetimin desteğine göre farklılaşabileceği söylenebilir (Barton and Hardigree 1995:12; Simons 1999:86-87; Barrase and Scordis 2003:26; Woodlock and Ross 2001:20; Williams and Narendran 1999:102; Rundmo 1992:40; Rundmo 1994:130; Das and Teng 2001:515). Nitekim Whitfield (2003:2)

araştırmasında, çalışan personelin eğitilmiş olmasının ve üst düzey yetkililerin desteğinin kurumsal çaplı risk yönetiminde en önemli unsurlar olduğunu ortaya koymuştur.

Yöneticinin, eğitim düzeyi, yeteneği, deneyimi, kıdemi, önderlik rolünü oynaması, kurumda çalışma süresi, yaşı, cinsiyeti, sahip olduğu yetki, bulunduğu makamı, başarı güdüsü, belirsizliğe tahammül düzeyi ve sahip olduğu kültürel değerler örgütte karşılaşılacak riskler ve bu risklerin yönetiminde önemli unsurlar olabilir (Williams and Narendran 1999:104; Simons 1999:92; Das and Teng 2001:516; Oliver ve diğerleri 2002:473; Twigger-Ross and Glynis 1999:75).

Nitekim MacCrimmon ve Wehrung (1986:259), Amerika ve Kanada'daki 509 yüksek düzey yetkilinin bireysel özelliklerinin risk yönetimi üzerindeki etkilerini inceledikleri bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda lisansüstü düzeyde eğitim alan yöneticilerin, daha az düzeyde eğitim alan yöneticilere göre daha çok risk alma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur.

Harwell (2003:1) da araştırmasında, etkili risk yöneticilerinin diğer insanları etkileme, riski finanse etmede teknik uzmanlık, kaybı önleme teknikleri ve yenilik yapma konularında özel bilgi ve yetenek sahibi olduğunu göstermiştir. Çünkü yöneticinin, örgütte ne tür etkinliklerin ve davranışların risk yaratabileceğini ortaya koymasında ve bu risklerin en etkili hangi yöntemlerle yönetileceğini belirleyebilmesinde aldığı eğitim düzeyi ve yeteneği önemli unsurlardandır. Bu eğitim, genel olarak yönetim özel olarak risk yönetimi eğitimi olabilir.

Yöneticinin risk yönetiminde en doğru eyleme karar verebilmesi için karar kuramı, çoklu karar modelleri, örgütsel davranış, örgüt psikolojisi ve pazarlama gibi yönetim konularına hakim olması önemlidir (Barrase and Scordis 2003:28). Aksi halde yöneticinin eğitimsizliği ve yeteneksizliği, örgütte riski artırabilir.

Deneyim de yöneticinin, riske karşı duyarlılığını artırabilir. Nitekim yapılan araştırmalar deneyimin, bireylerin yaşadıkları riskleri fark etmelerinde önemli etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Twigger-Ross and Glynis 1999:76). Rundmo (1995:90) tarafından yapılan bir araştırma, iş kazası geçirme deneyiminin bireylerde risk ölçümleri ve güvenlik konularına ilişkin hoşnutsuzluk duygusu yarattığı ve onların risk algısını etkilediğini göstermektedir.

Yöneticinin örgütü yönetim şekli (baskıcı ya da demokratik) örgütte karşılaşılan riskleri ve yönetimini etkileyen bir başka unsurdur. Yöneticiler, kaynak sağlama, amaçları ve performans ölçütlerini belirleme gibi konularda tek başlarına karar alabildikleri gibi, çalışanlarının görüşlerine de başvurabilirler. Bu durumun, hem çalışanların moral gücünü ve işlerine olan bağlılıklarını yükseltmelerine olanak tanınması hem de yöneticilerin kendilerinin göremedikleri riskleri çalışanlar aracılığıyla fark etmelerini ve piyasa taleplerine hızlı şekilde yanıt vermelerini sağlaması bakımından yararları söz konusudur (Simons 1999:92). Aksi halde, yöneticinin baskıcı bir yönetim uygulaması ile kararları tek başına alması çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasına ve risklerin artmasına neden olabilir. Yapılan araştırmalar, yönetime bağlılık düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde risklerin daha az görüldüğünü ortaya koymuştur (Oliver ve diğerleri 2002:480).

Yöneticinin önderlik rolünü oynaması da örgütte karşılaşılan risklerin yönetimini etkileyen unsurlardan biridir. Çünkü önderlik rolünü oynayan yöneticiler, başta kendileri yaptıkları işte coşku yaratmayı ve risk üstlenmeyi tercih etmekte (Erçetin 2003:13) ve diğer çalışanları bu yönde ikna etmektedir.

Kurumun büyüklüğü, sahip olunan kaynaklar (para, araç-gereç, insan, enerji), çalışma koşulları, ürün ve hizmet çeşitliliği, ürün ya da hizmet üretimi için tanınan zamanın çokluğu, işyükünün miktarı, kurumun kamu ya da özel olması ve kültür risk yönetimine etki eden unsurlardandır (Simons 1999:87-89; Rundmo 1992:40; Das and Teng 2001:517; Oliver ve diğerleri 2002:480; Williams and Narendran 1999:111-112). Şöyle ki, kurumun bina, atölye, laboratuvar, depo gibi fiziksel kapasitesi ve kaynakları çoğaldıkça karşılaşılan riskler ve yönetme yöntemleri değişmektedir. Çünkü, örgütün büyümesi iletişim zincirinin uzamasına ve iletişim sorunlarına neden olmaktadır. Bu durum, kademeler arası eşgüdümü zorlaştırıp, risk yönetimine olumsuz etki etmektedir.

İletişim ve eşgüdüm süreçlerindeki eksiklik veya yetersizlik, örgütün stratejik hedeflere ulaşma yeteneğini engelleyerek öngörülme risklere yol açabilir. Bu nedenle, iletişim ve eşgüdümleme süreçlerinin risk yönetiminde önemli olduğu söylenebilir (Woodlock and Ross 2001:19; Business Credit 2004:59; Bender 2000:71). Nitekim MacCrimmon ve Wehrung (1986:260) tarafından yapılan araştırma, daha büyük örgütlerde bürokratik süreç ve uygulamaların çoğalması nedeniyle bu örgütlerdeki yöneticilerin küçük

örgütlerdeki yöneticilere göre daha az risk aldığını ortaya koymaktadır.

Sahip olunan kaynaklar, kurumun güç durumunu ortaya koyacağı için riskleri göğüsleyebilme kapasitesini etkilemektedir. Bu nedenle kurumlar, risk yönetiminde karşılaştıkları risklerin yapısı ve büyüklüğünü sahip oldukları kaynakların yeterlilikleri ile ilişkilendirmektedir. Dolayısıyla, sermayelerinin ve insan kaynaklarının izin verdiği ölçüde risk almaktadır (Yolalan 2001:4). Bu anlamda, kaynakları yetersiz bir örgütte risk oluşturabilen bir durum, kaynakları yeterli bir örgütte risk oluşturmayabilir. Nitekim Culcleasure (2005:1) yaptığı araştırmada, fakülte ve üniversite kampüslerinde risk yönetimi uygulamalarında sahip olunan kaynakların önemli unsurlardan biri olduğunu ortaya koymuştur.

Kurumun sahip olduğu kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının eğitimi ve yeterliliği risk yönetimine etki etmektedir. Özellikle, yöneticilerin işletmeye yeni bir personel alacakları zaman işe başvuru yapan kişilerin eğitim durumlarını ve önyetişimlerini gözardı etmeleri durumunda birçok hatanın ve riskin oluşması söz konusu olabilir (Simons 1999:88).

Çalışma koşulları, kurumun risk yönetimi etki eden başka bir unsurdur. Kurumun ürün ya da hizmet üretimi için yeterli ve güvenli teknolojik donanımına sahip olması, üretim yerinin hijyenik olması ve çalışma saatleri çalışma koşulları içerisinde düşünülebilir. Yapılan araştırmalar, çalışma koşullarında iyileştirmeler yapıldığında risklerin önlenmesi ya da azaltılması yönünde başarılar elde edildiğini ortaya koymaktadır (Oliver ve diğerleri 2002:475). Aksi halde yetersiz çalışma koşulları, kurumda başarısızlıkların ortaya çıkmasına yol açtığı gibi risklerin oluşma olasılığını artırabilir (Kumamoto and Henley 1996:75).

Ürün ya da hizmet çeşitliliği de risk yönetimine iki bakımdan etki etmektedir. Birincisi, ürün çeşitlendirme yoluna gitme yöneticiye karşılaştığı herhangi bir alandaki kaybını bir başka alanda elde ettiği gelir ile karşılama olanağı sunarken, diğer taraftan ürün çeşitlendirme yapılan işin karmaşıklığını ve oluşabilecek riskleri artırabilir. Aksi halde, yeni ürün ya da hizmet üretimi yoksa ya da yapılan işler karmaşık değilse buna dayalı risk olması da söz konusu olmayabilir (Simons 1999:90).

Ürün ya da hizmet üretimi için tanınan zamanın çokluğu risk yönetimine etki eden bir başka unsurdur. Çünkü yöneticilerin aldığı her yönetsel karar zaman ile ilgilidir.

Zamanın gelecekle ilgili olması ve riskin gelecek zamanın içinde yer alması zaman kavramının risk yönetimindeki önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle alınacak kararın hemen ya da daha sonra sonuçlanacak olması yöneticilerin riski yönetme şeklini etkileyebilmektedir. Araştırmalar, alınan bir riskin olası yararının kısa zamanda görülecek olması veya olumsuz sonuçların bir süre ertelenecek olması durumunda yöneticilerin riski daha kolay kabul ettiklerini ortaya koymaktadır (Das and Teng 2001:518).

Kurumlarda işyükünün çok olması ya da performansa baskı, kurumun risk yönetimine etki etmektedir. Öncelikle üst yönetimlerin işyükü anlamında yapabileceği baskılar, daha alt yönetimlerde beklenen performansı gerçekleştirememeye duygusu yaratarak alt yönetimlerin statülerini veya ücretlerini tehlikeye atmalarına yol açabilir. Bu anlamda üst yönetimlerin beklentisi etik sınırları aşmasına rağmen alt yönetimler, ürün ya da hizmeti tamamlama konusunda kendilerinde baskı hissedebilirler. Bu baskılar, çalışanların düşük kalitede ürün ya da hizmet sunması, düzmece kayıtlar hazırlayarak görevini kötüye kullanması veya sahtekârlığa başvurması ya da kaza yapması risklerine neden olabilir (Simons 1999:92).

Kurumun kamu ya da özel olması, risk yönetimine etki eden diğer bir unsurdur. Yapılan araştırmalar, özel sektördeki yöneticilerin kamu yöneticilerine göre daha çok girişimci özelliklere sahip olduğunu, risk aldığını ve bu şekilde risklerle ödülleri dengelemeye çalıştığını, kamu yöneticilerinin ise riski azaltmak üzerine yoğunlaştığını ortaya koymaktadır (Williams and Narendran 1999:113; Paul and Anthony 2002:274).

Kurum kültürü, risk yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Kültür, sadece kurumda algılanan risk miktarını değil, aynı zamanda kurumda çalışan bireylerin riske karşı tutumlarını ve onları ele alma şeklini belirlemektedir. Bu anlamda değerlerin ve normların, risk algısında ve yönetiminde önemli olduğu söylenebilir (Barrase and Scordis 2003:28; Bender 2000:72; Oliver ve diğerleri 2002:480).

Kurumun içinde bulunduğu çevre de, risk yönetimini etkilemektedir. Çevre, kurumun dışında olan ve kurumun ürün ya da hizmet üretiminde veya sunumunda ilişkide olduğu diğer kurum, işletme ya da özel kişilerdir. Çevredeki bu kurum, işletme veya özel kişilerin ürün ya da hizmet üretim miktarı, bu üretimde kullandığı yöntemler, personel çalıştırma politikaları, kurumdan istedikleri ürün ya da hizmet sıklığı ve miktarı,

kuruma sağlayacakları destekler ve üst düzey amaçları karşılamak için kuruma yapacakları baskılar kurum için bir fırsat ya da tehdit yaratabilir ya da var olan riskleri artırabilir (Roth and Espersen 2002:58).

Kurumun bağlı bulunduğu üst yönetimin, kurum yöneticisine insan, para, araç-gereç, veri, enerji ve zaman gibi kıt kaynakları elde etmesi ve gerekli kararları uygulaması anlamında gerekli desteği vermesi de risk yönetimine etki etmektedir. Örneğin, yöneticinin personel güvenlik programını uygulaması, fon oluşturmak gibi riski finanse etme yöntemleri düzenlemesi ve yangın önleme sisteminin kurulmasına yönelik kararları alabilmesi ve uygulayabilmesi için üst yönetimin desteği önem taşımaktadır (Barrase and Scordis 2003:27).

Eğitim kurumlarında karşılaşılabilecek riskler, kurumunun düzeyine, türüne ve onun içinde bulunduğu çevre koşullarına göre değişebilmektedir (Abraham 1999:84). Örneğin, Jenkins (2003:1) tarafından yapılan “K-12 Kansas Okul Bölgelerinde Risk Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmada, okul bölgelerinde en yaygın olarak gözlenen riskler öğrencilerden ve okuldaki etkinliklerden kaynaklanan öğrenci ve personelin yaralanması, tehlikeli atık, hırsızlık, yangın, fırtına ve yiyecek yoluyla taşınan hastalıklar iken; “Fakülte Kampüslerinde Risk Yönetimi” adlı araştırmasında Query (2001:1), yükseköğretim kurumlarının en çok yangın, hırsızlık, teknoloji, işçi sorumluluklarının yerine getirilmesi, cinsel taciz, ayrımcılık, sağlık hizmetleri, öğrencilerin alkol ve uyuşturucu kullanımı ile ilgili risklerle karşılaştıklarını ortaya koymuştur.

Lori (2001:5) de, yükseköğretim kurumlarının öğrencilere ev sahipliği yapmasının ve bünyesinde tıp ve diş hekimliği gibi fakültelerinin yer almasının bu eğitim kademesindeki riskleri artırdığını ifade etmektedir. Bu nedenle, kampüste konaklayan öğrencilerin ve üniversite çalışanlarının güvenliğinin sağlanması, tıbbi araştırmaların yürütülmesi ve sergilenmekte olan sanat eserlerinin korunması üniversitelerde günlük olarak yönetilen risk alanlarına örnek olarak verilebilir (Gurevitz 2003:2).

Fischer ve diğerleri (2003:351-356) tarafından yapılan “Brezilya Sao Paulo Devlet Okulları’nda Öğrenim Gören Orta ve Yüksekokul Öğrencileri Arasında Gözlenen Meslek Kazaları” adlı çalışmanın sonuçları da, çalışan öğrencilerin %47’sinin önceki ve yaklaşık %40’ının da mevcut iş yaşamında yaralanmalara maruz kaldığını ortaya

çıkarmıştır. Erkeklerin kızlardan daha şiddetli iş yaralanmaları yaşamalarına rağmen kızların daha çok vücut ağırları çektikleri, kızların evle ilgili işlerde, erkeklerin ise tarımsal etkinliklerde yaralanmalar yaşadıkları araştırmanın diğer sonuçlarındandır.

Fischer ve diğerleri (2003:351-356) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre iş yaralanmaları çeşitli tip ve şiddetlerde olmuştur. Küçük şiddetli yaralanmalar; parmak yaralanması, hafif el yanıkları, dikenler yoluyla deri çiziklerini içerirken; çok şiddetli yaralanmalar, bir yapı iskelesi, ağaç ya da çatıdan düşme sonucunda kol ya da bacakların kırılması ya da ayak bileğinin burkulmasını içermektedir. Diğer yaralanmalar ise, at ya da inek tekmelemesi, hayvan sokması ya da ısırması ve böcek zehirlmesidir. Araştırmada, tehlikeli nesne ya da makineleri elleme, zehirli maddeler, yüksek fiziksel iş talepleri, okula akşam devam etme ve radyoaktif madde bulunan bir çevrede yer alma işte yaralanmalara yol açan risk unsurları olduğu saptanmıştır.

Eğitim kurumlarında karşılaşılan veya karşılaşılabilecek olan riskler, mal, parasal, insan kaynakları, müşteri, pazar, zaman, enerji, itibar, veri ve moral kayıplarına neden olmaktadır (Alan 2004:28; Bieber 1991:59; Boone 2004:81; Fischer ve diğerleri 2003 :351-356). Örneğin, bir eğitim kurumunda yapıya ilişkin unsurlardan biri zarar gördüğünde ya da beklenmedik olaylar yaşanması sonucunda sözü edilen kayıplardan biri ya da daha fazlası oluşabilir (Abraham 1999:84).

Goode (2001:1), “Arizona Devlet Üniversitelerinde Risk Yönetimi” adlı araştırmasında üç devlet üniversitesinin risk yönetimi programlarını incelemiş ve sonuçta kayıplarını saptamıştır. Buna göre, en yüksek düzeydeki kaybın sorumluluk alanında genel sorumluluk, mal alanında personel malı ve işçi tazminatları alanında zaman kaybı olduğunu ortaya koymuştur. Bu tür kayıplar, eğitim kurumlarında uygulanacak etkili risk yönetimi ile transfer edilebilir, önlenebilir ya da azaltılabilir (Bambino ve diğerleri 2003:15).

Risk yönetimi, örgütte işverenin ya da yöneticinin sorumluluğundadır. Bu görev, bazı kurumlarda risk yönetimi birimi ya da risk yönetimi takımı tarafından yerine getirilmektedir. Risk yönetimi takımı, örgütte belli riskleri yönetmek için bu konuda bilgi sahibi bireylerin görevlendirilmesi ile olmaktadır. Örneğin bir kamu kurumunda muhasebeci, genelde işletmenin finans başkanı gibi rol oynamaktadır. Bu nedenle muhasebeci, vergi ve ticari yasalardaki değişikliklerle birlikte ortaya çıkan risklerin

yönetilmesinden sorumlu olabilir ve kurumun ekonomik performansını iyileştirebilir. Bu şekilde bir işbirliği yaklaşımı, risklerin uzman kişiler tarafından yönetilmesine olanak vermesi yönünden örgüt için yararlıdır. Ancak, risk yönetimi takımı ya da birimi yoksa kurumun ya da işletmenin kârını en iyi bilen üst düzey yetkili bu görevi yerine getirmelidir (Woodlock and Ross 2001:20).

Eğitim kurumlarında risk yönetiminin, ya üst düzey yöneticiler ya da tam veya yarı zamanlı çalışan profesyonel risk yöneticileri tarafından yerine getirildiği ve profesyonel risk yöneticilerinin genellikle yönetim, finans, muhasebe, sigorta, güvenlik, komisyonculuk, hukuk ve insan kaynakları eğitimi almış ya da bu iş kollarında yetişmiş bireyler olduğu görülmektedir. Query (2001:2) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, üniversite risk yöneticilerinin % 4.32'sinin tam ve % 1.42'sinin aralıklı zamanlı çalıştıkları, bunların % 3.51'inin profesyonel ve % 1.74'ünün kırtasiyecilik pozisyonlarında yer aldıkları ve yaklaşık % 59.6'sının risk yönetimi alanında özellikle yönetim, finans, sigorta, komisyonculuk ve muhasebe ile ilgili eğitim aldıkları anlaşılmaktadır.

“Yükseköğretimde Etkili Risk Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Araştırma” adlı bir başka çalışmanın sonuçlarına göre, üniversite ve fakülte yöneticilerinin sadece %10'u biçimsel risk yöneticisine sahiptir (Harwell 2003:1). Bundan başka, üniversitelerin risk yöneticilerine ek olarak güvenlik memurları ve avukatlar kiralayarak kadrolarını geliştirdikleri bilinmektedir (Lipka 2005:A13). Bu nedenle üniversitelerde risk yönetiminin, üst düzey yöneticiler ya da tam veya yarı zamanlı çalışan profesyonel risk yöneticilerinden başka güvenlik memurları, avukat, komisyoncu, işletme memuru gibi uzmanlar ile öğrenci ve diğer personelin işbirlikli çabasını gerektirdiği söylenebilir (Abraham 1999:88).

Kurumda çalışan insan kaynaklarının sürecin nasıl işlediğini bilmeleri ve deneyimleri ile katkı yapmaları önemli olması bakımından etkin bir risk yönetiminin temeli, yönetim bilinci ve risk kültürünün örgütün tüm kademelerince benimsenmesidir. Bu nedenle kurumların, her ne kadar risk yönetiminde teknolojik açıdan başarılı modellere sahip olsalar da insan faktörünün çoğu zaman en önemli unsur olduğu söylenebilir (Yolalan 2001:8).

Kurumlarda risk yönetimi görevini üstlenen kişi, birim ya da takım, birtakım riski denetleme ve riski finanse etme planlamaları yoluyla bir örgütte kayba yol açabilecek tüm koşulların açıkça tanımlanması ve bu koşulların iyileştirilmesinden sorumludur. Eğitim kurumlarında riskleri yönetmekten sorumlu olan yöneticiler, kurumun her türlü işleri ile ilgilenmelidir. Özellikle kurumda ve çevresindeki risk unsurlarının sürekli artması risk yöneticilerinin rollerinin çoğalmakta olduğunu göstermekle birlikte temel olarak; okul güvenliğini sağlamak, işçi tazminat programlarını incelemek ve yönetmek, okul yapıları dahil olmak üzere her türlü donanımı ve etkinlikleri denetlemek, riskleri önlemek, azaltmak ve finanse etmek rollerinin olduğu söylenebilir.

Risk yöneticisi okulun güvenlik gereksinimini karşılamaktan sorumlu bir birey olarak, yerel polis birimleri ile de sürekli iletişim halinde olmalıdır. Bunun böyle olmadığı durumlarda da, okullar kendi bünyesinde ya güvenlik ya da polis güçleri bulundurulmalıdır. Risk yöneticileri, iş başında çalışırken yaralanan, hastalanan ya da zehirlenen işçiler için işçi tazminat programlarını uygulamalıdır. Bu durumda, işçinin bir doktor tarafından görülmesi ve buna ilişkin raporun 24 saat içerisinde tutulup dosyalanması gerekmektedir (Lori 2001:36).

1.1.2. Risk Yönetimi Süreçleri

Risk yönetimi süreçleri, birey ya da örgütün karşılaşması olası ve karşılaştığı riskleri yönetmek için izlediği aşamalardır. Bu süreçler; kayıplar olmadan önce, kayıplar esnasında ve kayıplardan sonra devam etmektedir. Alan yazında bu süreçler, risk yönetim programının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi olarak üç basamak şeklinde yer almaktadır (Williams and Heins 1989:17-18; Athearn ve diğerleri 1989:20-21; Dorfman 2002:43-46; Lam 2003:27-40; Vaughan 1997:34-35).

Herhangi bir risk yönetim programı hazırlamadan önce kurumun ve çevresinin olanaklarının, fırsatlarının, zayıflıklarının ve güçlüklerinin ortaya konmasının önemi büyüktür. Bu nedenle, bu sürece kurum ve çevresinin çözümlenmesi basamağı eklenebilir. Öte yandan, risk yönetimi sürecinin son aşaması olan risk yönetimi programının değerlendirilmesi, risk yönetimi programının denetlenmesi şeklinde değiştirilebilir. Çünkü denetim, hem değerlendirmeyi içermekte hem de düzeltme ve geliştirme önerileri getirmektedir. Bu nedenlerle, risk yönetimi basamakları şunlar olabilir:

1.1.2.1. Kurum ve Çevresinin Çözümlemesi. Kurumlar, çevrelerinden kopuk ve kapalı sistemler değil, aksine açık ve çevre ile etkileşim içerisindeyler. Ayrıca her kurumun ve çevresinin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Kurumun ve çevresinin özelliklerinin, kurumun amaçlarını, bu amaçlara ulaşma doğrultusunda karar alma sürecini ve risk yönetimini etkileyebileceği tahmin edilebilir. Bu nedenle risk yönetim programı hazırlanmadan önce yönetici, bütüncül bir yaklaşım benimseyerek kurumun ve çevresinin çözümlemesini sağlaması büyük önem taşımaktadır. Böyle bir yaklaşım, kurumun ve çevresinin fiziksel, sosyal, ekonomik, politik ve yasal boyutlarını ele alarak kurumun ürün ya da hizmet üreticileri, satıcıları ve çevresi ile olan ilişkilerini ve organik bağlarını ortaya koymaktadır (Williams ve diğerleri 2002:67; Erdoğan 1997:43; Barton and Hardigree 1995:14; Business Credit 2004:59).

Kurumun ve çevresinin çözümlemesi, stratejik hedeflerin belirlenmesini, alınan stratejik kararların etkisinin daha gerçekçi olarak görülebilmesini ve değişimlerin hem kurumun kendisine, hem de çevresine olan etkisinin anlaşılmasını mümkün kılarak risk yönetimi amaçlarının belirlenmesi, risk yönetimi politikalarının oluşturulması, kurumda karşılaşılan veya karşılaşılabilecek olan risklerin tanımlanması ve uygun risk yönetimi yöntemlerinin seçilmesi aşamalarına yarar sağlamaktadır (Business Credit 2004:59).

Kurumun ve çevresinin çözümlemesinde dikkate alınması gereken iki unsur bulunmaktadır. Birincisi, kurumun ve çevresinin sürekli değişebileceğidir. Bu durum, kurumun ve çevresinin çözümlemesinin sürekli olmasını zorunlu kılmaktadır. Diğerisi ise, her kurumun ve çevresinin kendine özgü özellikleri olmasıdır. Bu durum da, her kurumun ve çevresinin çözümlemesi sürecinde farklı unsurların ele alınmasını gerektirmektedir. Örneğin, açık hava spor eğitimi etkinliklerinin risk yönetimi sürecinde etkinliğe katılan grubun özelliklerinin yanında eğitimci, eğitimde kullanılan malzemeler, eğitimin verildiği çevre ve hava koşulları önemli olan unsurlardır (Zink and Leberman 2001:5).

Kurumun ve çevresinin çözümlemesi, kurumun zayıf ve güçlü yönleri ile sahip olduğu fırsatların ve olası tehditlerin ele alınıp incelenerek, sonuçlarının raporlaştırılmasıdır. Böyle bir çözümlemede kurumun zayıf ve güçlü yönleri kurumun, fırsatlar ve tehditler ise çevrenin çözümlemesi ile elde edilmektedir. Bu aşamada belge incelemesi, görüşme, anket ve danışmanlık hizmeti alımı yöntemleri kullanılmaktadır.

Kurumun çözümlenmesinde kurumun güçlü ve zayıf yönleri, bugünkü ve geçmiş performansı ile birlikte ortaya konulmaktadır. Bu çözümlemede, kurumda çeşitli birimlerde gerçekleştirilen etkinliklerin neler olduğu, bu etkinliklerin kimler tarafından, ne zaman ve nasıl yerine getirildiği, bu etkinliklerde ne tür madde, araç-gereç ya da makinelerin kullanıldığı, kurumun teknolojik alt yapısı ve bunu kullanma düzeyi, parasal kaynakları, kurumda çalışan personelin sayı ve nitelikleri, personelin kuruma olan bağlılıkları, kurumun personel çalıştırma ve ücret politikası, kişiler ve bölümler arasında sistemli ve sürekli gerçekleşen etkileşimlerin neler olduğu belirlenmektedir (ÇSGB 1996:22).

Kurumun çevresinin çözümlenmesi, kurumun faaliyet gösterdiği ortam ve koşullar ile fırsatların ve tehditlerin ele alınarak incelenmesidir. Böyle bir çözümlemede, kurumun faaliyet gösterdiği ya da ürettiği ürün / hizmet alanındaki dünyadaki genel eğilimler, Türkiye'deki değişimler, kalkınma planları ve programları, hükümet programları, müşteri talepleri, fiyat hareketleri, kalite ve standartlarda değişimler ve rakiplerin durumu gibi unsurlar dikkate alınmaktadır. Bu nedenle çevrenin çözümlenmesinin, kurumun çözümlenmesine göre daha karmaşık olduğu söylenebilir. Ayrıca yönetici, kuruma girdi sağlayarak hizmet veren, kurumu olumlu veya olumsuz olarak etkileyen, kurumun faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılması gereken ya da kurumun hizmet sunduğu çevredeki grupları yukarıda belirtilen boyutlarda çözümlemelidir. Böylece yönetici, kurumun çevresinden gelebilecek fırsatları ve kurumu tehdit eden durumları gözlemleyerek kurumun karşılaşılabileceği riskler konusunda daha fazla bilgiye sahip olabilir ve gereken önlemleri alabilir (Williams and Heins 1989:59).

Nitekim, Culcleasure (2005:1) tarafından yapılan araştırma, çevreden kaynaklanabilecek risklerden biri olarak 11 Eylül saldırılarının Carolina'daki özel fakülte ve üniversitelerdeki risk yönetimi uygulamalarını etkileyip etkilemediğini ve etkilediyse bu etkinin ne şekilde olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, 11 Eylül saldırılarının özel fakülte ve üniversitelerdeki risk yönetimi uygulamalarını etkilediğini, bu etkinin politika ve birkaç yönetsel değişiklik şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. Politika değişiklikleri, özellikle işletme riskleri ile ilgili iken; yönetsel değişiklikler, felâket iyileştirme ve risk yönetimi takımı oluşturma, tehlikeli

duruma ilişkin iletişim planları yapma, güvenlik ve risk yöneticisi kiralama, güvenlik ve kamu güvenlik birimini aynı birim adı altında birleştirme ve acil eylem planlarını güncelleştirme şeklinde olmuştur.

Çevreden kaynaklanan riskleri, siyasi / yasal, sosyal-demografik, teknolojik, ekonomik, rekâbet ve piyasa yapısından kaynaklanan riskler olmak üzere altı kategoride toplamak mümkündür. Yasaların açık ve net olmaması ya da yasalarda belirsizlik olması yasal, müşteri profilinin ve beklentilerinin değişmesi nedeniyle ürünün eskimesi sosyal-demografik, teknolojinin hızla değişmesi ve mevcut teknolojinin eskimesi nedeniyle ihtiyaçlara yanıt verememesi teknolojik, enflasyonist ortam ekonomik, yeni ürün / hizmet sunarak yeni şirketlerin pazara girmesi ve işletmenin pazar payını düşürmesi, uyguladıkları personel çalıştırma ve ücret politikaları nedeniyle kurum personelinin rakiplere geçmesi, varolan kurum ya da işletmelerin kapanması ya da kurum veya işletmeler arası ortaklıkların kurulması rekâbet ve piyasa yapısı nedeniyle oluşan risklere örnek olarak verilebilir.

Yöneticiler çevreden kaynaklanan riskleri yönetebilmek için çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Örneğin, piyasa araştırması yapma ve müşterilerle sürekli iletişimde bulunma yoluyla onların ihtiyaç, istek ve şikâyetlerini öğrenerek yeni ürün tasarlama, üretme ya da geliştirme etkinliklerinde bulunabilirler. Böylece ürünün eskimesi ve işletmenin pazar payının düşmesi riskini önleyebilir veya azaltabilirler. Diğer taraftan kurum personelinin rakiplere geçmesi riskini yönetebilmek için, güvenli çalışma ortamı sağlama, işlerinde başarılı olan personeli ödüllendirme, ücret politikalarında ve özlük hakları konularında birtakım düzenlemeler yapabilirler.

1.1.2.2. Risk Yönetimi Programının Hazırlanması.- Risk yönetimi programı, riskleri ele almak için örgütlenmiş bir yöntemdir (Dorfman 2002:60). Genellikle biçimsel olan bu program, üst düzey yöneticilere risk yönetimi sürecinde gerçekleştirmek istediği örgütsel amaçlarını belirlemesinde, karşılaştıkları ve olası risklerini tanımlamasında ve bunları nasıl ele almaları gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır (Barton and Hardigree 1995:13).

Bir eğitim kurumunun risk yönetimi programının iyi yapılması durumunda, kurum yöneticisi yüksek derecede risk yaratan etkinlikleri ve riskleri nasıl ele alacağını bilebilmektedir (Barnes 2003:82). Ancak, Jenkins tarafından yapılan bir araştırmada

(2003:1), okul bölgelerinin risk yönetim programlarını nadiren uyguladıkları saptanmıştır. Bu durum, okul bölgelerinin risk yönetimine ilişkin yaşadıkları mali yetersizlikler, eğitilmiş kadro eksikliği ve yetersiz donanım gibi sorunlardan kaynaklanabilir (Kosar and Ahmed 2000:24; Farrell 2001:A29; Lori 2001:36).

Eğitim kurumlarında uygulanan risk yönetimi programı, diğer kurumlardan çok farklı değildir. Çünkü, tüm risk yönetimi programları temelde aynı süreçleri izlemektedir. Ancak, her kurumun sahip olduğu koşullar ve içinde bulunduğu çevre farklılık göstereceği esas alındığında, her zaman ve her durumda uygulanacak tek bir risk yönetimi programı olması beklenmemelidir. Harwell (2003:2) yaptığı araştırmada, her risk yönetimi programının kendine özgü niteliklerinin olduğunu ve bu niteliklere göre etkili risk yöneticilerinin tanımlandığını ortaya koymuştur.

Risk yönetimi programı, var olan veya olabilecek riskleri etkili bir şekilde yönetmek için üst düzey yöneticiler ya da risk yöneticilerinin rehberliğinde, kurumda görevli avukat, muhasebeci, komisyoncu, eğitici kadro ve öğrencilerle birlikte geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Başarılı bir risk yönetimi programı için üst düzey yöneticilerinin desteği önemlidir. Diğer taraftan, program uygulanmadan önce maliyet-yarar çözümlemesi yapmak yarar sağlamaktadır. Çünkü kurumlar, riskleri belirledikten sonra yönetim seçeneklerinin göreceli maliyetini hesaplayabilirler (Abraham 1999:84-88; Bambino ve diğerleri 2003:17; Griffin ve diğerleri 2000:24).

Etkili bir risk yönetimi programı, kurumun tüm yapı ve süreçlerine yönelik olmalıdır (Abraham 1999:88). Bu programın hazırlanması; amaçların tanımlanması, risklerin belirlenmesi ve olası risk türleri, risklerin ölçülmesi, çözümlenmesi, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi ve risk yönetimi yöntem ya da yöntemlerin seçilmesini içeren altı aşamadan oluşmaktadır:

1.1.2.2.1. Amaçların Tanımlanması: Bir kurumun, risk yönetimi sürecinde gerçekleştirmeyi istediği amaçlarını açık ve net olarak tanımlaması ve bunları sürekli gözden geçirmesi yönetim için büyük önem taşımaktadır. Çünkü amaçlar, kurumda risk yönetimi alanında yapılan etkinliklere yön ve anlam vermektedir. Öte yandan, bu amaçların kurumun amaçlarına katkı sağlaması ve kurumu uyumsuzlıklardan ve felâketlerden koruması önemlidir.

Ne var ki, amaçların tanımlanması risk yönetimi sürecinde birçok kurumun gözden kaçırdıkları temel noktalardan biridir. Bunun sonucunda, birçok kurumda risk yönetimi çabaları birbiriyle kopuk ve tutarsız olmaktadır. Öte yandan, amaçların açık ve net olması kurumda karar vericilere rehberlik edebilir. Risk yönetimi amaçları ve politikaları, kurumun değerlerini korumaktan sorumlu olan üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir (Williams and Heins 1989:17; Athearn ve diğerleri 1989:20; Coccia 2005:1).

Risk yönetimi süreçlerinin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; kurumdan kuruma değişim göstermekle birlikte birçok kurumda görülen risk yönetimi amaçlarına örnek olarak şunlar verilebilir: Kurumda çalışan veya bulunan insanları ölüm, yaralanma, zehirlenme ve hastalıktan korumak, çalışan personelin rakip kurum ya da işletmelere geçmesini önlemek, maddi, parasal, pazar, müşteri, zaman, enerji, itibar, veri ve moral risklerini önlemek, sözü edilen riskleri azaltmak ya da en az maliyetle ele almak ve anlaşma yükümlülüklerini yerine getirmek. Ancak, bazı durumlarda yöneticinin bu amaçlardan birine öncelik vermesi gerekebilir. Böyle bir durumda kurum, risk yönetimi açısından üstün olan amacını belirlerken, risk yönetimi çabası ile gerçekleştirmek istediği şeyin öncelikle ne olduğuna karar vermelidir.

Eğitim kurumlarında yöneticiler, risk yönetimi amaçlarını tanımlarken, öncelikle risk yönetimi ile okulun hangi değerlerini korumaya çalıştığını belirlemelidir. Bir okulda öğrenciler ve diğer insan kaynakları korunması gereken üst düzey değerlerdir. Bundan başka, sınıf, laboratuvar, atölye, kütüphane, spor salonu, sanat salonu, garaj gibi yapılar ve bu yapılarda yer alan bilgisayar ve diğer elektronik donanımlar, her türlü makine, araç ve gereçler, okul taşıma araçları, maddi değerler iken, gözle görülmeyen ancak varlığı bilinen enerji, zaman, itibar, veri ve moral ise korunması gereken diğer değerlerdendir (Lori 2001:36).

1.1.2.2.2. Risklerin Belirlenmesi ve Olası Risk Türleri: Risklerin belirlenmesi, en zor olan süreçlerden biridir. Bunun iki nedeni olabilir: Birincisi, yöneticinin o örgüte ilişkin her şeyi bilebilmesi güçtür. Yine de risk yöneticisi, mevcut kaynaklar içerisinde yeteneğini zorlayarak örgütün risklerini belirlemesi gerekmektedir. Bu şekilde, risk yönetimi sorunu daha büyük sorunlara yol açmadan ele alınmış olunacaktır. Aksi halde, riske ilişkin bir şey bilinmesi ve yöneticinin bu olumsuz koşullarla ilgilenme fırsatının

olması söz konusu olmayabilir (Barton and Hardigree 1995:13). İkincisi, riskler kurumun yaptığı işlere, uygulanan süreçlere, karmaşıklığına, büyüklüğüne ve içinde bulunduğu koşullara göre farklılık gösterebilir. Ayrıca bir kurumda açıkça görülebilen riskler, başka birinde gözden kaçabilir (Griffin ve diğerleri 2000:29).

Ababneh (2002:1) tarafından yapılan araştırma, yapı endüstrisinde en çok karşılaşılan risklerin; iş sahiplerinin riskleri, doğal olgu, ekonomik ve finansal riskler, yapı ve performansla ilgili riskler, tasarıma ilişkin riskler, sözleşmeye ilişkin / kanuni riskler, fiziksel riskler ve politik etki ve çevresel riskler olduğunu ortaya koyarken, Jenkins (2003:1) tarafından yapılan “K-12 Kansas Okul Bölgelerinde Risk Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmada, okul bölgelerinde en yaygın olarak gözlenen risklerin öğrencilerden ve okuldaki etkinliklerden kaynaklanan öğrenci ve personelin yaralanması, tehlikeli atık, hırsızlık, yangın, fırtına ve yiyecek yoluyla taşınan hastalıklar olduğu görülmüştür.

Risklerin belirlenmesi sürecinin temel hedefi, kurumun amaçlarını olumsuz yönde etkileyebilecek risklerin en erken aşamada ortaya konmasıdır. Bu şekilde risklerin, fırsata dönüştürülebilmesi sağlanabilecektir (Fıkırkoca 2003:34).

Risklerin belirlenmesi sürecinde yönetici, bütünsel bakış açısı ile bir kurum ya da etkinliğin içindeki riske ilişkin tüm unsurları ele alarak riskleri belirlemelidir. Aksi halde, birbiri ile ilişkili etkinlikleri ayrı ayrı değerlendirme risklerin sağlıklı olarak belirlenmesini engelleyebilir (Zink and Leberman 2001:3). Bu sürecin sonunda riskler, bir liste halinde gösterilmelidir.

Risklerin belirlenmesi, kurumlarda bir kez yapılan ve sona eren bir süreç değildir. Kurumların ve çevresinin sürekli değişim gösterebileceği göz önüne alındığında, risklerin belirlenmesinin risk yönetimi boyunca sürekli olarak yapılması gerektiği söylenebilir. Çünkü kuruma yeni maddi, teknoloji ve insan kaynağının girmesi, yeni prosedürlerin uygulamaya konması ya da insan kaynaklarının eğitilmesi söz konusu olabilir. Bu durumda yeni riskler varsa, belirlenerek risk listesine eklenirken risk olma özelliğini kaybeden riskler, risk listesinden çıkarılmalıdır.

Risklerin belirlenmesi sürecinde önemli olan noktalardan biri, her bir riskin nedenleri ile birlikte ortaya konmasıdır. Riskin oluşmasının birçok nedeni olabilir, ancak önemli

olan riskin yüzeysel olarak ele alınması değil nedeninin belirlenmesidir. Bu şekilde riskin nedeni ile birlikte ortaya konması, daha sonraki aşamalarda risk yönetimi yöntemlerinin seçimine yön vermesi bakımından yararlıdır.

Risklerin belirlenmesi öncelikle, riskin farkına varılmasını ve algılanmasını gerektirdiği söylenebilir. Bu nedenle risklerin belirlenmesi sürecinde öznellik payı yüksek olabilir. Ancak yönetici risklerin belirlenmesinde, birtakım yöntemlerden yararlanarak özneliği azaltabilir. Bu yöntemler, risk yönetim programının erken aşamasında belirlenip, açıklanmalıdır.

Risklerin belirlenmesinde kullanılacak yöntemler, kurumun yapısına, yönetim biçimine, yaptığı işlere ve içinde bulunduğu koşullara göre değişebilmektedir. Diğer taraftan, kaynakların elverişliliği ve gerekli bilginin ayrıntı düzeyi yöntemlerin belirlenmesinde kullanılan ölçütlerdendir. Bu nedenle risklerin belirlenmesinde, her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir yöntemden söz edilmesi doğru değildir. Risk yöneticisi, sağlıklı karar verebilmek için bu yöntemlerin her birine gereksinim duymaktadır. Çünkü, her bir yöntem sorunun belli bir bölümünü çözebilir. Bu nedenle tüm yöntemlerin eşgüdümlü olduğu veya birlikte kullanıldığı bütüncül bir yaklaşım önerilmektedir (Vaughan 1997:36; Hillson 2002:236; Güler 2004:169).

Atan (2002) tarafından “Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı araştırmada, bankaların mali başarısızlığa sürüklenmesinin engellenmesinde risk belirleme ve erken uyarı modellerinin önemini ortaya koymuştur. “Yeraltı Kömür Ocağının İş Güvenliği Analizinde Risk Tayini Yaklaşımı” adlı Sarı (2002:1) tarafından yapılan araştırmada benzerleriyle karşılaştırma yöntemi kullanılarak GLİ-Tunçbilek ve ELİ-Eynez ocaklarına ait son yedi yıllık kaza verilerinin istatistiksel ön bir çözümlemesi yapılmış ve ocakta bulunan en tehlikeli yerler, kaza türleri, kazalının sanat kolu, etkilenen uzuv ve kazalının yaş aralığı tespit edilmiştir.

1.1.2.2.2.1. Riskleri Belirleme Yöntemleri: Risklerin belirlenmesinde kullanılabilecek yöntemler şunlardır (Fıkrıkoca, 2003:392-402): 1) Uzman görüşleri, 2) Benzerleriyle karşılaştırma, 3) Denetim, 4) Tehdit incelemeleri, 5) Nominal grup, 6) Varsayım çözümlemesi, 7) Kritik yol çözümlemesi ve 8) Neden-sonuç çözümlemesi.

1.1.2.2.2.1.1. Uzman Görüşleri Yöntemi.- Uzman görüşleri yöntemi, uygun uzmanların belirlenmesi, uzmanlara uzmanlık alanına giren konuda riskle ilgili sorular

sorulması ve böylece riskin temel nedenlerinin, sonuca etkilerinin ve alınacak önlemlerin belirlenmesi şeklinde uygulanmaktadır (Fıkırkoca 2003:396). Bu uzmanlar, kurum dışından görevlendirilen risk yöneticileri ya da kurum içindeki insan kaynakları olabilir.

Uzman görüşmeleri yönteminde görüşmeler, bireysel olduğu gibi beyin fırtınası, çalışma yaprakları, Delphi grupları ve çeşitli diyagram (neden-etki diyagramı, sistem dinamikleri gibi) yaklaşımlarının kullanıldığı grup görüşmeleri şeklinde gerçekleştirilebilir (Hillson 2002:235). Ya da ilgili kişiler olarak okul müdürlerine ve diğer yöneticilere anket uygulanarak konu hakkında görüşleri alınabilir. Böyle bir çalışma ile, üst düzey ya da merkez yöneticilerinin farkında olmadıkları riskler ortaya konabilir (Bambino ve diğerleri 2003:16-17). İkinci yöntemin hem işi yapanların riskleri daha iyi görmesi, hem de örgütün bütününde yer alan riskleri daha iyi belirleyebilmeleri açısından daha etkili olabileceği söylenebilir (Lam 2003:23).

Uzman görüşleri yönteminde önemli noktalardan biri, görüşmeyi yapacak olan kişinin görüşme öncesinde hazırlık yaparak neler soracağını belirlemesidir. Bundan sonra görüşmeciler, görüşmeden elde ettikleri verileri çözümleyerek sonuçları nicel, nitel ya da her ikisi ile birlikte yöneticiye sunmalıdır. Bu yöntemin uygulanmasında yanlış uzmanların seçimi, hazırlıksız yapılan görüşme, uzmanın bilgi paylaşma konusundaki isteksizliği ya da çelişkili ifadeler sunması risklerin doğru olarak belirlenmesini engelleyebilir.

1.1.2.2.2.1.2. Benzerleriyle Karşılaştırma Yöntemi.- Benzerleriyle karşılaştırma yöntemi, herhangi bir alandaki ya da üretim işindeki risklerin belirlenmesinde benzer sistemlerle ilgili mevcut veya geçmiş risk bilgilerinin, çıkartılmış derslerin ya da kayıtların kullanılması yoluyla uygulanmaktadır. Bu yöntemde, benzer eski ya da yürürlükteki sistemlerin başarıları, kusurları ve sorunları hakkında edinilen önemli ve kapsamlı bilgiler yeni sistemdeki risklerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Benzerleriyle karşılaştırma yönteminde benzerlik, üretimin tasarlanmasında, üretim esnasında kullanılan teknolojiye ya da yöntemlerde olabilir. Bu yöntemde önemli olan, karşılaştırılan sistemler arasındaki ilişkiyi anlayabilmektir. Benzerleriyle karşılaştırma yönteminin uygulanmasında iki zorluk söz konusudur. Birincisi, kullanılan kayıtların ya da verilerin elverişliliğidir. Bu yöntemde kullanılacak kayıtlara örnek olarak, kaza

sonuçları, ilkyardım kayıtları, sağlık kayıtları, sigorta poliçe listeleri, finansal çözümleme ifadeleri ve ürün sonuç raporları verilebilir. Ancak, yöneticinin kayıtları kullanmak yoluyla riskleri doğru olarak belirleyebilmesi için kurumlarda veya okullarda kaza, kayıp ve tehlikeli durumlara ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması gerekmektedir. Aksi halde, bu tür kayıtların eksik ya da yanlış tutulması durumunda risklerin belirlenmesi ve risk yönetiminin etkili olarak gerçekleştirilmesi zor görünmektedir (Barnes 2003:82).

Kayıtlar, okula karşı açılan davaların önlenmesinde ya da azaltılmasında bir yöntem olarak da kullanılabilir (Farrell 2001:A29). Kamu yükseköğretim kurumlarından elde edilen veriler, kurumlarda bu tür kayıtların tutulduğu bilgi sistemlerinin örgütsel risk örüntülerinin belirlenmesinde ve risk poliçeleri hakkında bilgi edinmede yararlı olduğunu ortaya koymaktadır (Griffin ve diğerleri 2000:21). Kayıtların iyi tutulması, aynı zamanda okullarda sürekli bir şekilde ortaya çıkan talep ve iddialar için de önemlidir. Şayet, asılsız iddia ve değersiz olaylar varsa, yetki verilen jüri bunları inceleyip, karşı koymalıdır (Bambino ve diğerleri 2003:16).

Kayıtlar, ayrıca geçmişe dönük ve gelişimsel boyutları içeren bir risk izleme sisteminin düzenlenmesinde ve oluşma olasılıkları bakımından risk senaryoları için bir araç olabilir (Griffin ve diğerleri 2000:22). En iyi, beklenen ve kötü durum senaryolarının ortaya konması ise daha sonra mümkün ölçmelerin yapılmasına yardımcı olmaktadır (Woodlock and Ross 2001:20).

Benzerleriyle karşılaştırma yöntemi, benzerliklerin tam olmadığı durumlarda risklerin belirlenmesinde sorun yaratabilir. Şöyle ki, sistemler benzer olmakla birlikte teknolojiye hızlı değişiklikler bu benzerliği bozabilir. Bu nedenle sistemin özelliklerinin tam bilinmemesi, yanlış sistemle karşılaştırmaya neden olup yanlış sonuçlara götürebilir. Bu durum, risklerin ve nedenlerinin belirlenmesini olumsuz yönde etkileyebilir.

1.1.2.2.2.1.3. Denetim Yöntemi.- Denetim durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme öğelerinden oluşan etkinlikler bütünüdür. Denetim yöntemini kullanan yönetici, denetlenecek durumu fotoğrafını çeker gibi her yönüyle ve olduğu gibi ortaya koymalı, sonuçları ölçütlerle karşılaştırarak değerlendirmeli ve varsa eksiklikleri

tamamlamalı, yanlışlıkları düzeltmeli, iyi olanları daha iyi duruma getirmelidir (Başar 1998:4-5). Böyle bir denetim, kurumun kendisine ait ya da kiralık olan kurum dışında yer alanlar dahil tüm tesisleri ve etkinlikleri içermelidir.

Denetim, genellikle kurum yöneticisi tarafından yapılmakla birlikte kurumlarda varsa sigortacılar, yangın görevlileri ve muhasebeciler tehlikeleri belirlemek için kurum yöneticisine denetim etkinliklerinde yardımcı olmalıdır. Denetim ile yapısal kusurlar, bakım, güvenlik ve depolama konuları ele alınıp değerlendirilmeli ve riskler belirlenmelidir. Denetimlerde özellikle eski, hasarlı ve kolay tutuşabilen yapılara ve malzemelere öncelik tanınmalıdır (Bambino ve diğerleri 2003:16-17).

Okullarda risklerin görülebileceği alanlar; sınıf, atölye, sanat salonu, spor tesisleri, laboratuvar, kütüphane gibi eğitim ortamları ve malzemelerin saklandığı depolardır. Okullar, diğer endüstrilerle aynı miktarda olmamasına rağmen, okul yapı ve tesislerinde kimyasal maddeler bulundurabilirler. Özellikle bilim laboratuvarları, atölyeler ve otobüs garajları kimyasal maddelerin depolandığı alanlardır. Astım, alerjik hastalıklar, diğer solunum hastalıkları ile deri ve gözlerin yanmasına neden olabilen bu maddeler, uygun depolanmadığında buharlaşabilir, süreç içerisinde bozulmaya maruz kalabilir ya da etkileşime geçerek yangın, patlama ve zehirlenme gibi büyük tehlikeler yaratabilir. Bu nedenle, bu tür maddelerin bulunduğu alanlara özel dikkat edilmeli ve riskler belirlenmelidir. Okulların, tüm bunların yanında kurum içinde ve dışında hava ile ilişkili olaylar ve terörizm olaylarının farkında olması, bunları ele alıp değerlendirmesi önemlidir (Bone 2004:80; Jenkins 2003:2; Whitfield 2003:2; Alan 2004:28; Farrell 2005:A29).

Okullarda denetim yapılması gereken diğer unsurlar, proje ve planlardır. Bu tür denetim, bir yapının inşa edilmeden, donanım satın alınmadan veya kurulmadan ya da bir etkinliğe başlamadan önce eksiklerin tamamlanmasına, kusurların ortaya çıkmasına ve onların düzeltilmesine yardımcı olabilmektedir (Bambino ve diğerleri 2003:18).

1.1.2.2.2.1.4. Tehdit İncelemeleri Yöntemi.- Tehdit incelemeleri yöntemi, özellikle herhangi bir üretim programının erken aşamalarındaki risklerin belirlenmesinde elverişli olabilir. Bu yöntemde, herhangi bir tasarım, geliştirme, üretim ya da pazarlama işine başlamadan önce tehdit yaratan durumlar incelenmektedir. Bu şekilde tehditlerin erken

aşamalarda anlaşılması, risklerin belirlenmesine hizmet ettiği gibi, risklerden kurtulmak, riskleri azaltmak veya üstlenmek için erken planlama yapma fırsatı da sunmaktadır (Fıkırkoca 2003:394).

1.1.2.2.2.1.5. Nominal Grup Yöntemi.- Nominal grup yöntemi, yaratıcı düşünceler üretmek için kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntem uygulanırken öncelikle, ilgili kişilerin riskle ilgili düşünceleri alınır ve bu düşünceler listelenir. Daha sonra katılımcılar tarafından her düşünceye birden sekize kadar puan verilir. Bu şekilde her düşünce için verilen toplam puan hesaplanır ve elde edilen puana göre riskler ve önem dereceleri belirlenir (Fıkırkoca 2003:392) .

1.1.2.2.2.1.6. Varsayım Çözümlemesi Yöntemi.- Varsayım çözümlemesi yöntemi, üretimden önce gerekli malzemenin temin edilmesine, üretim programının uygulanmasına ve üretilen ürünlerin pazarlanmasına ilişkin belirlenen varsayımların değerlendirilmesinde kullanılan yöntemdir. Örneğin, ürünün tesliminden önce belli tarihlerde test edileceği varsayıldıysa, ürünün o tarihte test edilmeye hazır hale gelmiş olması gerekmektedir. Aksi halde, test edilme tarihinde ürünün tamamlanmamış olması söz konusu ise varsayımlar yeniden değerlendirilmelidir (Fıkırkoca 2003:402).

1.1.2.2.2.1.7. Kritik Yol Çözümlemesi Yöntemi.- Kritik yol çözümlemesi yöntemi, üretim programının ya da projenin erken aşamalarında en fazla kaynak (para, zaman, enerji, araç-gereç) gerektiren faaliyetlerle ilgili kritik yolların belirlenmesine ve kaynak planlamasının sağlıklı olarak yapılmasına hizmet etmektedir. Bu yöntemin kullanılması aynı zamanda, belirlenen faaliyetlerin eldeki kaynaklarla yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesini sağlamaktadır. Böylece, planlamada önemli kaymalar ve riskler belirlenebilir (Fıkırkoca 2003:402; Doğan 1995:327).

1.1.2.2.2.1.8. Neden - Sonuç Çözümlemesi Yöntemi.- Neden - sonuç çözümlemesi yöntemi, risklerin ve olası nedenlerinin ortaya konulması amacıyla birçok karmaşık ilişkilerin ele alınıp incelendiği yöntemdir. Bu yöntemde kullanılan neden-sonuç şeması, riski oluşturan temel ve alt nedenlerin kolayca görülebilmesini sağlamaktadır. Ancak riski oluşturan nedenlerin bir şemada gösterilmesi zorlaştığında, belli nedenler için yeni şemalar oluşturulabilir (Fıkırkoca 2003:392).

Neden-sonuç çözümlemesi yöntemi, beyin fırtınası şeklinde grup görüşmeleri ile birlikte kullanılmaktadır. Bunun için, bu yöntemde farklı bilgi, deneyim ve bakış

açılırlarına sahip kişilerden oluşlan bir ekip kurulması önem taşımaktadır.

1.1.2.2.2.2. Olası Risk Türleri: Bir kurumda karşılaşılalabilecek olası risk türleri, kurumdan kuruma değışim gösterse de temelde karşılaşılalabilecek riskler alan yazında beş şekilde belirtilmektedir. Bunlar (Williams and Heins 1989:17-55; Athearn ve diğlerleri 1989:20; Dorfman 2002:47-50; Vaughan 1997:16; Hokstad and Trygve 2005:105): 1) Mal veya hizmet riski, 2) Parasal risk, 3) İnsan kaynakları riski, 4) İtibar riski, 5)Veri riski'dir. Ancak, bu risklerden başka kurumlarda müşteri, pazar veya pazar payı, zaman, enerji ve moral riskleri de söz konusu olabilir. O nedenle, örgütlerde on tür riskin olduğu söylenebilir:

1.1.2.2.2.2.1. Mal veya Hizmet Riski.- Yönetici, mal veya hizmet riskini belirleyebilmek için öncelikle mal veya hizmet üreten bölümü çok iyi çözümlemelidir. Bu bölümdeki işleri, görevli kişilerin özelliklerini, çalışma ortamını, araç-gereç ve makineleri incelemelidir. Öte yandan, ürün yöneticisi ya da muhasebeci ile sürekli olarak görüşmeli ve bilgi edinmelidir (Dorfman 2002:48).

Yöneticilerin, aynı zamanda doğrudan mal veya hizmet riskinin dolaylı parasal, insan kaynakları, müşteri, zaman, enerji, itibar, veri ve moral riskine neden olabileceğini göz önüne almaları gerekmektedir. Örneğin, bir yangında tesis zarar gördüğünde mal sahibi tesisin parasal değerini kaybeder. Tesisini yeniden inşa etmek için ek harcama yaparak gelir, emek harcayarak enerji ve zaman, çevrede kötü izlenim bırakarak itibar, çalışanlarda moral ve verilerin uygun kayıt edilememesi ya da saklanamaması durumunda veri riskine uğrar.

1.1.2.2.2.2.2. Parasal Risk.- Parasal risk, doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde olabilir. Dolaylı parasal riskleri belirlemek daha zordur. Tüm güçlüğüne rağmen yönetici, risklerin büyüklüğü konusunda daha dikkatli tahminde bulunup, karar vermelidir. Parasal riski önlemek için, harcama artışlarının ve gelirlerde azalmanın gerçekleştiği yerleri belirlemek önemlidir. Ayrıca, satış yapan bireylerle daha çok zaman geçirmek ya da kampanyaların başarısız olması durumunda ne yapılacağına ilişkin önceden stratejiler geliştirmek gerekmektedir (Mason 2002:1).

1.1.2.2.2.2.3. İnsan Kaynakları Riski.- İnsan kaynakları, bir kurumun en önemli değerlerindendir. Kurumda hangi düzeyde olursa olsun çalışanlardan birinin ölümü, hastalanması, zehirlenmesi, yaralanması, emekliye ayrılması ya da rakip kurum veya

işletmelere geçmesi sonucunda oluşan risk, insan kaynakları riskidir. Bu riskin belirlenmesinde; kaza sonuçları, ilkyardım kayıtları, sağlık kayıtları, süreç akış çizelgeleri, kuruma ya da işletmeye giren ve ayrılan bireyleri gösterir kayıtlar ve insan kaynaklarına ait kişisel dosyalar kullanılabilir (Vaughan 1997:16).

Değişken piyasalarda kurumlar ya da işletmeler varlığını koruma, kazançlarını sürdürme ve çoğaltmaları için becerikli çalışanlara ihtiyaç duymaları nedeni ile risk yöneticileri, giderek daha çok bu riski önlemeye yönelik tedbirleri almaları gerekmektedir. Bu nedenle büyük işletmeler, becerikli çalışanlarını elde tutmak adına çalışanlarına yatırım yapmaktadır (Katz 2000:9). Bir kurum herhangi bir şekilde insan kaynakları riski ile karşılaşır, bu durum mal, parasal, müşteri, pazar, zaman, enerji, itibar, veri ve moral riskine yol açabilir. Yine bu durumdan, kurum zarara uğrayabilir.

1.1.2.2.2.4. Müşteri Riski.- Müşteri riski, kurumun ya da işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetlerde kalite, işlevsellik, güvenlik ya da fiyat bakımından müşteri beklentilerini karşılayamaması durumunda ortaya çıkabilir. Bu nedenle yüksek rekâbet ortamında kurumlar ya da işletmeler, müşteri riskini önlemek için müşteri tatminini sağlamalıdır.

Müşteri riskini önlemek için yöneticiler, ürün veya hizmet üretilmeden önce müşterilerle sürekli diyalog halinde olarak onların beklentilerini öğrenmeli, bu beklentiler doğrultusunda ürün ya da hizmet tasarlama ve geliştirme çalışmalarını yürütmeli, ürünü ya da hizmeti müşteriye sunmadan önce muayene ve testler yaparak varsa hataları düzeltmeli, ön denemeler ile müşterilerden ürün ya da hizmet hakkında geribildirimler almalı ve pazardaki rakip ürün ya da hizmetlerin fiyatını göz önüne alarak uygun fiyatlandırma yapmalıdır (Fıkrkoca 2003:306; Ratliff and Hanks 1992:29). Böylece müşteri şikâyetleri önlenmelidir. Aksi halde şikâyetler nedeniyle yaşanabilecek müşteri riski, pazarların rakip işletme ya da kurumlara geçmesine ve diğer risklere neden olabilir.

1.1.2.2.2.5. Pazar veya Pazar Payı Riski.- Pazar payı, parasal ve hacim olarak pazardan alınan miktarı ifade eden finansal olmayan bir göstergedir. Her işletmenin ürününü veya hizmetini sunduğu pazarı ve bu pazarda payı mevcuttur. Ancak işletme, teknolojik yenilik yapma ve ürün geliştirme konusunda rakip işletmelerin çalışmalarını incelemeyi ve onların gerisinde kalırsa pazar veya pazar payı riskini yaşayabilir. Ne var ki, işletmenin yaşaması ve büyümesi pazarını veya pazar payını korumasına ve

büyütmesine bağlıdır.

İşletme pazar veya pazar payı riski ile karşılaşmamak için, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyerek onlardan geribildirim almalı, ürün tasarım ve geliştirme çalışmalarını çoğaltmalı, rakip işletmelerin bu konudaki etkinliklerini sürekli olarak izlemeli ve uzun vadeli teknoloji planları hazırlayıp uygulamalıdır. Bazı durumlarda işletme, pazar veya pazar payı riski ile karşılaşmamak ya da pazar payını büyütmek için kâr marjını düşürmek durumunda kalabilir (Fıkırkoca 2003:202; Başaran 2000:143-144).

1.1.2.2.2.6. Zaman Riski.- Zaman riski, kurumlarda göz ardı edilen risklerden biridir. Telâfisi mümkün olmaması, bu risk türünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Yönetici, zaman riskini belirleyebilmek için iyi bir zaman yöneticisi olmalıdır. Bunun için yönetici, plan ve programlarını sürekli gözden geçirmeli ve belirlenen zamana uymak için çaba sarf etmelidir. Aksi halde zaman riski, insan kaynaklarının kötüye kullanılmasına yol açarak mal, parasal, müşteri, pazar, enerji, itibar, veri ve moral riskine yol açabilir.

1.1.2.2.2.7. Enerji Riski.- Kurumda var olan maddi, insan ve zaman kaynaklarının etkili kullanılmaması enerji riskine yol açmaktadır. Enerji riski, tüm kaynakların amaç dışı harcanması sonucunda oluşmaktadır. Bunu önleyebilmek için yöneticinin, kurumdaki her türlü etkinliği denetlemesi gerekmektedir.

1.1.2.2.2.8. İtibar Riski.- İtibar, herhangi bir kurumun sahip olduğu en önemli değerlerden biridir. Genellikle yıllar boyunca ve yüksek maliyetle oluşturulabilir. İyi bir itibar, müşteriye ürün ya da hizmet seçiminde yardımcı olabilir ve müşterinin rakiplere yönelmesini önleyebilir. Ancak, kurumun itibarı zarar görmüşse onarılması hem çok güçtür, hem de kurumu çöküşe götürebilir. Diğer taraftan, itibarın yeniden oluşturulması yüksek maliyetli olabilir (Morgan 2004:14; Green 1996:21).

İtibar riski, kurumun çevrede veya kamuda, kötü izlenim bırakması sonucu oluşabilen bir risk türüdür. Bu nedenle, kurumun kamu imajı ile ilgilidir. Bir kurumun itibarı, o kurumu oluşturan insanların elinde olması bakımından çalışanlar, kurumun başarısını sağlamak için her gün karar almak ve eylemlerde bulunmak yoluyla kurumun itibarını koruyabilirler ya da yükseltebilirler (Gurevitz 2003:1).

İtibar riski, kurumun sahip olduğu maddi, insan, enerji, zaman ve veri kaynaklarını kötüye kullanması ya da etkili kullanamaması, hatalı ürün üretmesi, pazar paylarının azalması ve bunun çevre tarafından farkına varılması sonucunda oluşmaktadır. Diğer taraftan, yangın, kaza, dolandırıcılık ve boykot gibi işçi eylemleri kurumda itibar riskine neden olabilecek diğer unsurlardır (Anderson 2005:3; Hays 2000:2). Örneğin, bir eğitim kurumunda yangın oluşması, öğrencinin ölmesi veya çalışanlara dava açılması itibar riskine yol açabilir.

İtibar riskine örnek olarak, 2000 yılında Seton Salonu'nda çıkan bir yangında 3 öğrencinin ölmesi ve 64 öğrencinin yaralanmasının fakültenin itibarını olumsuz yönde etkilemesi verilebilir (Gurevitz 2003:4). Bazı durumlarda, kurumda yasal olan etik olmayabilir ve kurumu itibar riski ile karşı karşıya bırakabilir. Örneğin bir kurum, yasal güvenlik düzenlemeleri bakımından asgari düzeyde bir koruyucu donanımı esas alabilirken, etik bir kurum olası ek maliyetleri düşünmeksizin çalışanlar ve müşteriler için daha güvenli bir ortam yaratabilir. Sonuçta kurumun itibarı, güvenlik donanımına harcanacak paralardan çok daha önemli olabilmektedir (Morgan 2004:14).

İtibar riski, mal, parasal, insan kaynakları, müşteri, pazar, zaman, enerji, veri ve moral riskine yol açabilir. Bu riski önlemek ve dahası itibar yaratmak için, iyi bir planlama yapılmalıdır. Bu planlamada, iletişim önemli unsurlardan biri olmalıdır. İyi bir iletişim planı, başta medya olmak üzere işçiler, müşteriler, uygulayıcılar ve hissedarlar gibi toplumun tüm kesimlerine hitap etmelidir. Risk yöneticisinin, pazarlama bölümü ve toplumla yakın ilişki içinde olması yöneticinin hem itibarı koruma, hem de olası bir kazanın hasarını en aza indirebilme yeteneğini çoğaltabilir.

Yönetici, olası beklenmedik bir duruma yönelik uygun eylem planları hazırlamak ve medya ile iletişim kuracak uygun kişiyi belirlemek suretiyle kurum hakkındaki olumsuz yargıları olumlu görüşlere dönüştürebilir. Bundan başka başarılı reklâm, iyi paketleme, sponsorluk ve satış noktalarında halka dağıtılan malzemeler itibarın korunmasında ve yaratılmasında kullanılacak diğer yollardandır. Ancak, itibar riski söz konusu olduğunda, kurumun bütün olarak değerlendirilmesi ve önceliklerin belirlenmesi önemlidir (Morgan 2004:15-16; Anderson 2005:3; NYMIR 2004; Mason 2002:2-3; Kevin 2003:143).

1.1.2.2.2.9. Veri Riski.- Veri, bir kurumda ya da işletmede korunması gereken değerlerden biridir. Ekonominin bilgiye dayalı hale gelmesi verilerin, kurumun ya da işletmenin vazgeçemediği değerlerden birine dönüşmesine neden olmuştur. Ancak kurum ya da işletmelerin bilgi yönetiminde yetersiz olması ya da bilgi yönetimini yanlış uygulaması sonucunda veri riski oluşabilir. Bu nedenle kurum ya da işletmelerin, büyüme, rekâbet olanağını yakalama ve varlığını sürdürme konusunda güçlüklerle karşılaşabileceği söylenebilir.

Veri riskini önlemek için, kurum yöneticisinin ve ilgili insan kaynaklarının bilgi yönetimi konusunda eğitilmiş olması önemlidir. Öte yandan, verilerin depolanması esnasında oluşturulan dosyanın adı, kim tarafından oluşturulduğu, oluşturulma zamanı ve büyüklüğü belirlenerek uygun zaman aralıklarında gerekli denetim yapılmalıdır (Hokstad and Steiro 2005:1; Moore ve diğerleri 2005:2).

1.1.2.2.2.10. Moral Riski.- Kurumda karşılaşılan risklerin, insan kaynakları üzerinde bir etki yaratması söz konusu olabilir. Özellikle, bireyler risk hakkında bilgi sahibi değilse ve risk yönetimi konusunda acil olarak karar vermeleri söz konusu olduğunda veya bireylerin riskin olumsuz sonuçlarına gereğinden fazla odaklanması durumunda bireylerde baskı oluşarak moral riski yaratabilir. Ayrıca kurumda mal, parasal, insan kaynakları, müşteri, pazar, zaman, enerji, itibar ve veri gibi risklerin olması bireylerde moral riskini oluşturabilir.

Moral riskini önlemek için, kurumda ya da işletmede çalışan insan kaynaklarının tatmini sağlanmalıdır. Bunun için çalışanların eğitim almasını sağlayarak kurumda alınan kararlara ve risk yönetimine katılımını mümkün kılmak, onların yaptıkları işten tatmin olmalarının nedenlerinden birkaçı olabilir. Bir kurumda riskler belirlendikten sonra, bu risklerin örgütün veya kurumun ekonomik yapısı üzerindeki etkisi saptanmalıdır (Barrese and Scordis 2003:26). Bunun için kurumun karşılaştığı risklerin çözümlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi yapılarak, her bir riskin hem gerçek, hem de olası maliyetleri ortaya konulmalıdır (Woodlock and Ross 2001:20; Williams and Heins 1989:208-209).

1.1.2.2.3. Risklerin Çözümlemesi: Bu süreçte, risklerin büyüklüğünü belirlemek için oluşma olasılığı ve sonuca etkisi incelenmektedir. Uygulamada, risk belirleme ve

özümleme etkinlikleri çoğu zaman birlikte ve iç içe yürütölmektedir. Örneğin uzmanla görüşme yöntemi ile risk belirlenirken, riskin oluşma olasılığı, sonuca etkisi ve ne zaman oluşabileceği de incelenmektedir (Fıkırkoca 2003:190).

Risklerin özömlenmesi, nicel ve nitel olabilmektedir. Ancak nicel ve nitel özömlerlerin dengelenmesi eldeki verilere göre değişmektedir. Bu nedenle tam ve kapsamlı bilgilere sahip olmak önemlidir. Bu bilgiler bilgi sağlayıcı kişiler, kapsamlı bir rapor sistemi ve düzenli yapılacak denetim yoluyla edinilebilir (Fıkırkoca 2003:190; Williams and Heins 1989:209). Bunun için gerekli bilginin toplanmasına yönelik her birimde görevlendirilmiş kişiler bulunmalı, bu kişilerle kazanın nedenine ve nasıl olduğuna ilişkin görüşme yapılmalı ya da bu tür soruları içeren formları doldurmaları sağlanmalı ve tüm bunlar için yeterli zaman ayrılmış olmalıdır. Ayrıca kullanılacak formların gerekli bilgiyi sağlayacak nitelikte, doldurulması ve anlaşılması kolay olmasına özen gösterilmelidir.

Kurumlarda risk yönetiminde yöneticiye bilgi sağlayan istatistiksel kayıtlar, kazaların niteliklerini, kazanın ve kaybın doğasını ve derecesini, ayda, günde ve saatte oluşan kazaları, kaza ile ilgili kişileri ve kazanın nedenini özömlemeye yardımcı olarak olası kazalar için bir gösterge niteliğinde kullanılabilir. Örneğin, bir kurumdaki kazaların en azından biri makinenin bozuk olmasından kaynaklandığı rapor ediliyor ise, kurum yöneticisine makinelerin ve onların kullanıldığı çevre ortamının iyi bir şekilde araştırılması ve gerekli önlemlerin alınması önerilebilir. Kaza kayıtları, aynı zamanda en son oluşan kazanın niteliklerinin zamanla nasıl değiştiğini gösterebilir.

Yönetici kurumdaki riskleri özömlerken gerekli bilgiyi edinebilmek için denetim yapılmalıdır. Bu denetim esnasında kurumun olanaklarını ve tehlikelerini göz önüne almalıdır. Bunun için hatırlatıcı bir liste kullanabilir. Kazayı rapor eden form gibi, denetim formlarının da detaylı bilgi vermesi önemlidir. Örneğin form; var olan koşullara ilişkin genel bir değerlendirmeyi, güvensiz koşulları, bunların nedenlerini, bu nedenlerin ortadan kaldırılmasını ve koşulların daha da iyileştirilmesi için önerileri içermelidir. Benzer sistemlerle karşılaştırma, başarısız sistemler ve bunların etkilerinin özömlenmesi, çalışma özömlenmesi, hata ağacı özömlenmesi, kritik kontrol noktaları ve örgötsel belleği kullanma risklerin özömlenmesinde kullanılan diğer yöntemlerdendir (Andaç 2002:14).

1.1.2.2.4. Risklerin Ölçülmesi: Bu süreç, risk yönetiminde en zor olan basamaklardan biridir. Çünkü piyasadaki işletmelerin karşılaştığı risklerin ölçülmesinde birtakım matematiksel modeller kullanılmaktadır. Buna dayalı yapılan işlemler de çok karmaşık olup, bunların yapılabilmesinin uzmanlık veya bu konuda eğitim alınmasını gerektirdiği söylenebilir.

Risklerin ölçülmesi, hem riskin önemini ortaya koyması hem de hangi risk yönetimi yöntemi veya yöntemlerinin seçileceği kararının verilmesinde etkilidir. Bu şekilde ancak riskin üstlenilip üstlenilmeyeceğine veya ortadan kaldırılmasına ya da azaltılmasına gerek olup olmadığına karar verilebilmektedir.

Çağdaş risk yöneticisinin, belli ölçülerde hesaplayamadığı riski üstlenmemesi beklenmektedir. Risk yönetiminde de, üstlenilebilir risk düzeyinin ciddi birtakım ölçütlere ve hesaplara dayandırılması zorunluluğu bulunmaktadır. Özellikle işletmelerde karşılaşılan parasal risk, hesaplanmış risk olarak tanımlanmakta ve nesnel olarak ölçülebilme özelliği vurgulanmaktadır (Sayılğan 1995:73).

İşletmelerde karşılaşılan riskler, başa baş analizi, faaliyet kaldıraç derecesi, doğrusal programlama modelleri, duyarlılık analizi, PERT ve Monte Carlo Simülasyonu gibi tekniklerle ölçülebilmektedir (Sayılğan 2006:42-50; Ulucan 2004:3; Doğan 1995:3; Erol 1999:244).

1.1.2.2.4.1. Başa Baş Analizi: Diğer adı, maliyet-hacim-kâr analizi olan bu analizde, esas olarak sabit ve değişken gider ile kâr arasındaki ilişkiler belirlenir. Kısa vadeli bir planlama tekniği olan analiz, çeşitli üretim düzeylerinde birim maliyetlerinin hesaplanması, maliyetlerdeki değişiklikler ile birim satış fiyatındaki değişikliklerin işletmenin kârını nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi, en kârlı ürün türlerinin seçilmesi, en az satış fiyatının belirlenmesi, kâr elde edebilmek için gerekli iş hacminin belirlenmesi ve işletmenin izleyeceği üretim ve yatırım politikaları konularında işletmelere yardımcı olmaktadır. Ancak bunun için işletmenin maliyet yapısının bilinmesi çok önemlidir (Sayılğan 2006:223-228; Erol 1999:252).

Baş baş analizi, işletmenin satış kârı ve kârâ geçiş noktasının hesaplanması ile yapılabilir. Bunun için aşağıdaki formüller kullanılabilir (Brigham ve Houston 1999:607):

$$\text{Satış Kârı} = F \times Q - [SM + (BDM \times Q)]$$

F = Birim başı satış fiyatı

Q = Üretim miktarı

SM = Toplam sabit maliyeti

BDM = Birim değişken maliyeti

Toplam sabit maliyetler

$$\text{Kârâ Geçiş Noktası} = \frac{\text{Toplam sabit maliyetler}}{\text{Birim satış fiyatı} - \text{Birim değişken maliyet}}$$

Birim satış fiyatı – Birim değişken maliyet

1.1.2.2.4.2. Faaliyet Kaldıraç Derecesi: Başa baş analizinin bir uzantısı olarak bu teknik, satışlardaki artışın veya azalmanın kâr üzerindeki etkisini bulmak için kullanılır. Bunun sonucunda, satışları artırmanın yolları araştırılmalıdır. Örneğin, teknik liselerde hazır yapılan ürünün satılamaması / pazarlanamaması riskini ölçmek için faaliyet kaldıraç derecesi hesaplanabilir. Buna dayanarak satışlarda olabilecek azalmaya göre kârın ne kadar azaldığı ortaya konabilir. Buna ilişkin formül şöyledir (Sayılğan 2006:232; Erol 1999: 255):

$$Q \times (F - DM)$$

$$\text{Faaliyet Kaldıraç Derecesi} = \frac{Q \times (F - DM)}{Q \times (F - DM) - SM}$$

$$Q \times (F - DM) - SM$$

F = Birim başı satış fiyatı

Q = Üretim miktarı

SM = Toplam sabit maliyeti

DM = Birim değişken maliyeti

Sonuçta faaliyet kaldıraç derecesi 3 ve satışlardaki azalma % 10 ise, işletmenin kârı % 30 azalır. Kârın azalma durumuna göre, riskin büyüklüğü ortaya konabilir. Ancak bunun için, satışlardaki artış veya azalışı gösteren belgelere ya da kayıtlara gereksinim bulunmaktadır.

1.1.2.2.4.3. Doğrusal Programlama: Doğrusal programlama, riskleri ölçmek ve eldeki sınırlı kaynakların en iyi dağılımını belirlemek için kullanılan matematiksel bir modeldir. Bu model, elde yeterli veri varsa doğrusal programlama formunda hazırlanarak hayattaki sorunların büyük bir kısmının çözümü için kullanılabilir. Modelin üç temel bileşeni vardır. Bunlar: Karar değişkenleri, amaç fonksiyonu ve

kısıtlardır (Doğan 1995:2-5; Ulucan 2004:23,26):

Karar değişkenleri doğrusal programlamada çok önemlidir. Çünkü işletmelerde planlamacı her üründen ne kadar üretileceği, büyük bir süpermarketin insan kaynakları planlamacısı hangi saatte kaç personeli çalıştıracak veya bir şirketin pazarlama direktörü elindeki reklam bütçesini hangi reklam medyasına ne kadarlık birimlerle dağıtılacağına ilişkin sürekli kararlar almaktadır.

Genellikle deneyimleri doğrultusunda bu kararı veren profesyoneller, karar verme sürecinde iki faktörü öncelikle göz önünde bulundurmaktadırlar. Ya faydayı maksimize etmek isterler ya da giderleri en aza indirmek isterler. Bu şekilde, doğrusal programlamada amaç fonksiyonu oluşturulmaktadır. Önemli olan bu fonksiyonun matematiksel olarak açıklanabilmesidir.

İşletmenin sonsuz sayıda üretim yapmasının önünde çeşitli engeller vardır. Muhtemelen üretim hattının belli bir kapasitesi vardır. Kullanabileceği işgücü ve hammadde de muhtemelen sınırlıdır. Bunlar karar verme sürecinin kısıtlarıdır. Kısıtlar da kolayca matematiksel olarak ifade edilebilirler.

Doğrusal programlama modelinin uygulanmasına aşağıdaki örnek verilebilir (Ulucan 2004:43-53):

Örnek: SüperPlast şirketi bilgisayarlar için 3 farklı modelde bilgisayar kasası üretmektedir; Standart, Performa ve Ultra. Her bir kasanın üretimi için iki ayrı makinede işlem gerekirken ve her bir makine haftada 6000 dakika çalışabilmektedir. Bilgisayar kasalarının üretimi için makinelerde harcanan süre (dakika) aşağıdaki tabloda verilmiştir.

	Ürün Modelleri		
	Standart	Performa	Ultra
Makine	1	8	4
	2	1	5

Öte yandan depolama alanı kısıtı nedeniyle haftada 1500'den fazla bilgisayar kasası üretilmemektedir. Şirket yaptığı bir anlaşma nedeniyle her hafta en az 300 adet Standart kasa üretmek zorundadır. SüperPlast ürettiği her bilgisayar kasalarını satabilmekte her bir kasadan aşağıdaki miktarda kâr (milyon TL.) elde etmektedir.

Ürün Modelleri			
	Standart	Performa	Ultra
Kâr	12	9	6

SüperPlast şu anda Standart'dan haftada 750 tane üretmekte, Performa ve Ultra'dan ise üretmemektedir. Şirket yönetimi şu anki üretim politikalarının iyileştirilme olasılığını araştırmaktadır. SüperPlast haftalık kârını maksimize etmek için her bir üründen kaçar adet üretmelidir?

Karar değişkenleri şu şekilde tanımlanmalıdır:

X₁: Standart modelden her hafta üretilecek miktar.

X₂: Performa modelinden her hafta üretilecek miktar.

X₃: Ultra modelinden her hafta üretilecek miktar.

Amaç fonksiyonu

12X₁: Standart modelden her hafta üretilecek miktarın kâra katkısı. (milyon TL.)

9X₂: Performa modelinden her hafta üretilecek miktarın kâra katkısı. (milyon TL.)

6X₃: Ultra modelinden her hafta üretilecek miktarın kâra katkısı. (milyon TL.)

Amaç fonksiyonu ise ürünlerin kâr katkılarının toplamının maksimize edilmesi ile oluşturulur ve şu şekilde gösterilir.

Max. $12X_1 + 9X_2 + 6X_3$ (Amaç Fonksiyonu)

Üçüncü aşamada ise amaca ulaşmada engel teşkil edebilecek kısıtlar, matematiksel eşit(siz)likler olarak ifade edilmelidir.

$8.X_1 + 4.X_2 + 5.X_3 \leq 6000$ (Makine 1 Kapasitesi)

Benzer şekilde, Makine 2'de bir adet Standart model üretmek için 1 dakika, bir adet Performa modeli üretmek için 5 dakika ve bir adet Ultra modeli üretmek için de 4 dakika harcamak gerekmektedir. Makine 2'nin haftalık kapasite kısıtı şu şekilde ifade edilir:

$1.X_1 + 5.X_2 + 4.X_3 \leq 1600$ (Makine 2 Kapasitesi)

Depolama alanı sınırlaması nedeniyle haftada en fazla 1500 adet bilgisayar kasası üretebileceği de bir kısıttır ve şu şekilde gösterilir.

$$X_1 + X_2 + X_3 \leq 1500 \text{ (Depolama kısıtı)}$$

Her hafta en az 300 adet Standart kasa üretme kısıtı ise $\geq$ şeklinde bir eşitsizliktir.

$$X_1 \geq 300$$

Herhangi bir modelden negatif sayıda üretim yapılması fiziksel olarak imkânsız olduğu için, bu durum $X_1, X_2, X_3 \geq 0$ şeklinde ifade edilmelidir.

Matematiksel olarak kurup, çözümünü yapamadığımız ya da ancak uzmanların uzun emeklerle çözümünü yapabildiği modeller, kolayca kurulup, güçlü yazılımlarla çözülebilir hale gelmiştir. Matematiksel çözümleme modellerini çözmek için çeşitli uzmanlık düzeylerinde yazılımlar bulunmaktadır. Çok büyük ölçekli modelleri XPRESS-MP, Cplex gibi matematiksel programlama çözüm platformları vardır. Bunlara ek olarak elimizde matematiksel hiçbir programlama yazılımı olmasa bile, MS Excel'in içerisinde gelen SOLVER eklentisini kullanarak orta ve küçük ölçekli modeller çözülebilir. Matematiksel modelini kurduğumuz üç değişkenli SüperPlast üretim planı MS Excel'de şöyle yaratılabilir:

$$\text{Max. } 12X_1 + 9X_2 + 6X_3 \text{ (Amaç Fonksiyonu)}$$

$$8.X_1 + 4.X_2 + 5.X_3 \leq 6000 \text{ (Makine 1 Kapasitesi)}$$

$$1.X_1 + 5.X_2 + 4.X_3 \leq 1600 \text{ (Makine 2 Kapasitesi)}$$

$$X_1 + X_2 + X_3 \leq 1500 \text{ (Depolama kısıtı)}$$

$$X_1 \geq 300 \text{ (minimum üretim kısıtı)}$$

$$X_1, X_2, X_3 \geq 0 \text{ (negatif olmama koşulu)}$$

Excel modelinin kurulması aşamaları şu şekildedir:

i. Öncelikle değişken değerlerine karşılık gelen hücreler ayrılır. Bizim örneğimizdeki değişkenler; X_1, X_2, X_3 için C5, D5, E5 hücreleri ayrılmıştır. Kuracağımız model Solver'da çözüldükten sonra bu hücrelerde karar değişkenlerinin uygun değerleri hesaplanacak ve görülecektir.

ii. Bu aşamanın ardından karar değişkenlerinin isimleri tanımlanır. Değişkenler incelendiğinde bulmaya çalıştığımızın üretim miktarları olduğu anlaşılabacaktır.

X_1 : Standart modelden her hafta üretilecek miktar

X_2 : Performa modelinden her hafta üretilecek miktar

X_3 : Ultra modelinden her hafta üretilecek miktar

- iii. Bu noktada artık amaç fonksiyonu Excel tablosundaki C6:E6 aralığına yazılır.
- iv. Amaç fonksiyonunun değerinin hesaplanması için F6 hücresi hazırlanır. Bu hücreye $12X_1 + 9X_2 + 6X_3$ ifadesinin girilmesi gereklidir.
- v. Bu aşamada kısıtlar katsayıları ile birlikte amaç fonksiyonundaki gibi yazılır.
- vi. Son olarak H6:H13 aralığına kısıtların sağ taraf sabit yazılır. Bu arada her kısıtın sağındaki en yakın hücre ile (B9:B13), kısıtın sol taraf formülünün üstündeki en yakın hücreye (F8 ve F12) başlıklar konulmuştur. Hazırladığımız Excel tablosu iyi bir senaryo izleme aracı olmuştur.

SüperPlast problemi tanımlarken şu anda şirketin, Standart'tan haftada 750 tane üretmekte, Performa ve Ultra'dan ise üretmemekte olduğu belirtilmişti. Bu durumun sonuçlarını görmek için yapmamız gereken tek şey C5 hücresine 750 değerini girmektir. Standart modelin üretim değeri olarak 750 girdiğimizde, F6 hücresinde 9000 (milyon TL) toplam kâr hesapladı. F6: F13 arasındaki kısıtların hesaplanan sol taraflarına baktığımızda hiçbir kısıtın ihlâl edilmediğini görebiliriz. Öyleyse bu uygun bir çözüm olabilir. Ancak optimal değildir. Çünkü daha da iyileştirilebilir. Bir başka örnekte aynı model Standarttan 500 ve Performadan 500 adet üretilmesi durumu için hesaplanmıştır. Çözüm uygundur, kısıt ihlâl edilmemiştir. Amaç fonksiyonu daha iyileşmiştir. Ancak, girdiğimiz üretim miktarları kombinasyonunun optimal çözüm olup olmadığını bilmek için Excel'in SOLVER eklentisini kullanmak gerekecektir. SOLVER'i çalıştırmak için yapılması gerekenler:

- i. Araçlar menüsünden bulup, tıklamak.
- ii. Amaç fonksiyonu “hedef hücreyi seç” bölümüne yazmak.
- iii. Amaç fonksiyonunun tipi “Egual To” kısmında Max ya da Min seçeneklerinden birisi seçilerek belirtilir.
- iv. Karar değişkenleri SOLVER' a tanıtılır.
- v. Modelin kısıtları SOLVER' a girilir ve OK düğmesine basılır.
- vi. Tamamı SOLVER' a girilmiş olan model çözülmeden önce seçenekler düğmesine basılarak açılan penceredeki ayarlar kontrol edilmelidir.

vii. Son olarak çöz düğmesine basılarak optimal çözüm elde edilir.

1.1.2.2.4.4. Duyarlılık Analizi: Doğrusal programlama modellerinin çözümünde değerlerini veri olarak kabul ettiğimiz parametrelerdeki değişiklikler, planlardan sapmalara yol açabilecektir. İşte bu noktada yönetici, planlardan sapma olduğunda modelin nasıl davranacağını bilmek isteyecektir. Bu sorunun yanıtını bulmak için geliştirilmiş yaklaşım, doğrusal programlamada duyarlılık analizi olarak adlandırılır (Ulucan 2004:131).

Duyarlılık analizi, diğer değişkenler sabit kalmak koşulu ile girdilerdeki bir değişimin sonucu nasıl etkilediğini belirleyen bir tekniktir. Bu nedenle duyarlılık analizinde her bir maliyet ve gelir etmeninin işletme kazancı üzerine etkisi ayrı ayrı incelenmektedir. Bunun için çözümlemeci, ürünün herhangi bir girdisinde fiyat artışı olacağına ve satışın azalacağına inanırsa girdilerle ilgili hesaplamayı yeniden yaparak durumdaki değişikliğin kârâ nasıl yansıdığını tespit etmektedir (Erol 1999:248; Brigham ve Houston 1999:552).

Duyarlılık analizi, bilgisayarda Excel programı aracılığıyla şu şekilde yapılmaktadır: Doğrusal programlama modeli SOLVER' a girilip çözüldükten sonra karşımıza çıkacak olan SOLVER Sonuçları penceresinden raporlar bölümünde duyarlılık seçeneği işaretlenip, OK tuşuna bastığımızda Duyarlılık Raporu 1 gelmektedir (Ulucan 2004: 140).

1.1.2.2.4.5. PERT : Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği: Bir işletmenin planını gerçekleştirmek için yapılan üretim programının sürekli değerlendirilmesini, gözden geçirilmesini ve düzeltilmesini sağlamak üzere geliştirilmiş olan PERT, hem planlama hem de denetim tekniğidir. PERT iyi hazırlanıp uygulandığında darboğazlara, gecikmelere ve kesintilere ilişkin sorunları en aza indirerek, istenilmeyen etkenlerin ortaya çıkmadan tanınmasına olanak sağlamaktadır (Başaran 2000:188-189).

Olasılıklara dayalı olan bu teknik, olay, işlem, maliyet, kaynak ve zaman yönlü olarak hazırlanıp uygulanabilir. Örneğin zaman yönlü olarak bu teknik, özellikle bir işletmenin üretim esnasındaki tüm faaliyetlerinin süreleri kesin olarak bilinmediği, tahminlerin zor ve belirsizliğin fazla olduğu durumlarda kullanılabilir. PERT yaklaşımında her faaliyet için aşağıda gösterilen üç süre tahmin edilir (Doğan 1995:340-341; Ulucan

2004:279; Fıkırkoca 2003:327; Brigham ve Houston 1999:235):

a_i : Faaliyeti gerçekleştirmek için gereken iyimser süre

m_i : Faaliyeti gerçekleştirmek için gereken olası süre

b_i : Faaliyeti gerçekleştirmek için gereken kötümser süre

Faaliyet sürelerinin ortalama ve standart sapma değerleri ise Beta dağılımı temel alınarak aşağıdaki formüllerle hesaplanır.

$$\text{Ortalama Tamamlama Süresi: } \mu_i = \frac{a_i + 4 m_i + b_i}{6}$$

$$\text{Standart Sapma: } \sigma_i = \frac{b_i - a_i}{6}$$

$$\text{Varyans: } V_i = \frac{(b_i - a_i)^2}{36}$$

1.1.2.2.4.6. Monte Carlo Simülasyonu: Monte Carlo Simülasyonu, son yıllarda ilgi çeken bir tahmin yöntemidir. Bu şekilde gelecekteki maliyetler, faiz oranları, döviz kurları ve talep değerleri gibi değeri kesin olarak tahmin edilemeyen değişkenlerin yer aldığı bir modelin davranışının gözlenmesi sağlanır. Monte Carlo Simülasyonu ile ham madde, işçilik ve diğer etmenlerin fiyatlarının olasılık dağılımı ya binlerce geçmiş verilere göre bilgisayarda Excel’de yer alan RAND () fonksiyonu aracılığıyla hesaplanmakta ya da çözümlemecinin kendi düşüncelerine göre objektif olarak saptanmaktadır (Erol 1999:249; Ulucan 2004:460).

Monte Carlo Simülasyonunun risk yönetiminde kullanılması sonucunda, bir dizi potansiyel risk olasılık dağılımı yaratılır ve daha sonra gerçek dünyadaki risk durumu sayılara dönüştürülür. Elde edilen istatistiki verilere göre çözümlemeci, riskin ne kadar büyük olacağına ve kendisinin ne kadarlık risk üstleneceğine karar vermektedir. Bu benzetim, bir projenin zamanında tamamlanması, stok yönetimi ve maliyet tahmini gibi binlerce uygulamada, riskleri ölçmek için çok geniş bir uygulama alanına sahiptir

(Fıkırkoca 2003:404; Erol 1999:249).

1.1.2.2.5. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi: Risklerin belirlenmesi, çözümlenmesi ve ölçülmesi etkili bir risk yönetimi için yeterli değildir. Bu nedenle yöneticinin, belirlenen, çözümlenen ve ölçülen risklerin değerlendirilmesinin ve buna dayalı olarak önceliklendirilmesinin yapılmasını sağlaması gerekmektedir.

Risklerin değerlendirilmesi, riskin oluşturabileceği kaybın ne kadar önemli olduğuna karar verme sürecidir. Bu süreç, genellikle olasılıkların sayısallaştırılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Risklerin değerlendirilmesinde önemli olan, riskin alan bakımından büyüklüğünün, şiddetinin, olasılığının, riskin geç ele alınmasının yaratacağı etkinin ve olumsuz sonuçlarının olumluya dönüştürebilme derecesinin belirlenmesidir. Bu şekilde sayısallaştırma ve gerçekleri ön plana çıkarma yoluyla risk değerinin ortaya konması, risk yönetimi ile ilgili sağlıklı kararlar alınmasını ve bu kararların uygulanabilirliğini sağlamaktadır (Williams and Heins 1989:18, Dorfman 2002:43; Lam 2003:31; Klinke and Renn 2001:159).

Risklerin sayısallaştırılması, riskin oluşma olasılığının ve sonuç üzerindeki etkisinin çarpımının hesaplanması ile bulunmaktadır. Riskin oluşma olasılığı ise, sayısal ve sözel yöntemlerle belirlenebilir. Sayısal yöntemleri kullanarak riskin oluşma olasılığının belirlenmesi, deneysel verilerin kullanımı yoluyla olabilir. Bu yöntemde, riskin oluşma olasılığı geçmiş verilerin yıllık ortalamasının alınması ile bulunabilir. Bu şekildeki bir uygulamada yönetici, mevcut gelir-harcama kayıtlarını inceleyebilir ve beklenen kâr ve değişkenliği hesaplayabilir (Dorfman 2002:43; Lam 2003:31).

Deneysel veriler yetersiz olduğunda, yıllık oluşma olasılığının tahmini ulusal istatistiklere, yerel koşulların değerlendirilmesine, uzman görüşlerine ve eğilimlere bağlı olarak belirlenebilir. Ancak bu yolla yapılan tahminlerin tamlığı, eldeki verinin kalitesine bağlıdır (Parry 1983:98; Little 2005:75).

Sözel yöntemlerin kullanılması ise, riskin oluşma olasılığının belirlenmesi ile riskin derecesi saptanmasına olanak vermektedir. Bu şekilde riskin oluşma olasılığı (hiç yok, az, orta ve yüksek) ya da hangi periyotlarda oluştuğu (yılda bir kez gibi) belirlenir. Riskin oluşması durumunda sonuca etkisi ise, sözel yöntemlerle derecelendirilir. Bu şekilde riskin önemi ortaya konarak önem düzeyi, önemsiz, az, orta ve çok olarak

belirlenir. Ancak riskin derecesi belirlenirken, her zaman ve durum için geçerli evrensel ölçütler olmadığı gibi, belli ölçüde kişisel yargılar işin içine girebilir (Fıkırkoca 2003:191-195; Güler 2004:169; Tank 2002:61).

Risklerin değerlendirilmesinde, riskin örgüt amaçlarına etki derecesini belirlemek için en iyi, beklenen ve kötü durum senaryoları tanımlanmalı ve ölçülmelidir. Ancak hangi risk düzeylerinin kabul edilip edilemeyeceğini belirlemek için riskin önceden belirlenmiş ölçütlerle kıyaslamasının yapılması sağlanmalıdır (Woodlock and Ross 2001:20; Özkılıç 2005:62).

Yönetici bu tür risk ölçümleri için, risk değerlendirme tablosu kullanabildiği gibi örgütün hangi bölümünde riskin arttığına ya da azaldığına ilişkin göstergeler de kullanabilmektedir. Bu şekilde bir düzenleme, risklerin örgütün her yönüne yönelik ve sağlıklı değerlendirilmesine olanak tanıdığı gibi, önemli ve âcil olarak önlem alınması gereken olumsuz koşullara ve bu durumda en uygun yaklaşımın ne olacağına ışık tutmaktadır (Klinke and Renn 2001:163; Roth and Espersen 2002:59).

Yöneticiler riskleri değerlendirirken şunları göz önüne almalıdır. Öncelikle, riskin yol açabileceği potansiyel kayıplar; bir kurumda maddi açıdan önemli finansal zorluklar yaratıyor ya da kurumu iflasa götürüyor ise veya insan kaynakları açısından, ölüme, hastalığa, zehirlenmeye, yaralanmaya ya da becerikli personelin rakip kurumlara geçmesine yol açıyor ise, risk açıkça önemlidir. Bu durumda, riskin ortadan kaldırılması ya da azaltılması için derhal önlem alınması gerekmektedir. Aksi halde, kaybın büyüklüğü küçük ya da kayıp olma olasılığı düşük ise, risk önemli olmayabilir. Ne var ki, tüm durumlarda riskin önemi, bireyin ya da örgütün ona karşı koyabilme yeteneğine bağlıdır. Sağlıklı ve büyük bir örgüt için önemsiz olabilen bir risk, finansal bakımdan yetersiz bir başka örgütte önemli olabilir (Williams and Heins 1989:18; Dorfman 2002:43; Lam 2003:31; Klinke and Renn 2001:168; Zink and Leberman 2001:2).

Riskin önemine ilişkin şöyle bir örnek verilebilir: Örneğin, bir okulda malın çalınma riskinin gerçekleşme olasılığı yüksek iken, kız kaçırma ya da saldırı riskinin gerçekleşme olasılığı düşük olabilir. Ancak, olasılığın düşük olması bu riskin önemsiz olduğu anlamına gelmemelidir. Çünkü kız kaçırma, saldırı, insan kaynaklarının yaralanması ya da ölmesi riski okulun itibarının zedelenmesine yol açabilir (Griffin ve

diğerleri 2000:29). Okul yönetimi, böyle bir durumda bu riski kabul edilemez olarak değerlendirmeli, maliyetini dikkate almaksızın mümkün olduğunca kısa sürede riski önlemek ya da azaltmak için gerekli önlemleri almalıdır.

Çoğu olasılık oranları da bir risk geçmişte yaşanmamışsa hiç olmayacağı varsayımına dayanmaktadır. Oysa ki çağdaş risk yöneticileri, bu tür istenmeyen durumlarla karşılaşmamak için her bir riski ayrı ayrı değerlendirmektedir (Roth and Espersen 2002:57). Ayrıca bazı durumlarda, riski önleme ve azaltmanın maliyeti kaybın maliyetinden daha yüksek olabilir. Bu durumda okul yönetimi, riskin kabul edilebilir olduğuna karar vermelidir (Alan 2004:28).

Risklerin değerlendirilmesinde ayrıca, riske etki eden mevcut düzenlemelerin niteliği, örgütsel süreçler, insan kaynaklarının beceri veya davranışları ile örgüt ve çevresinde meydana gelen değişme gibi unsurların ele alınması önemlidir. Çünkü bu unsurlar, riskin büyüklüğünü, şiddetini ve olasılığını etkileyebilmektedir (Roth and Espersen 2002:58).

Sarı (2002:1) yer altı kömür ocağının iş güvenliğine ilişkin yaptığı araştırmada, iki kömür ocağındaki risklerin ölçülebilmesi için ölçek oluştururken olasılık temelli bir yaklaşım benimsemiştir. Diğer taraftan, ileride meydana gelecek olayları tahmin edebilmek için istatistikte yaygın olarak kullanılan çok değişkenli doğrusal regresyon (MLR) ve zaman serisi (TS) yönteminden faydalanmıştır. Bu yöntemlerden MLR modeli, kazalar ve bunların oluşumunda etken olan dört değişken arasındaki ilişkiyi açıklamakta ve TS modeli, ileride olması beklenen kaza sayılarının hesaplanmasını sağlamaktadır. Araştırmada, sigorta alınması için uygun kriterler belirlenmiş ve iki ocağın makine panolarına ait hasar-prim dağılım hesaplamaları detaylandırılmıştır.

Risklerin değerlendirilmesi, risk yönetimi programı boyunca yapılmalıdır. Çünkü, malzeme temin etme, üretim veya pazarlama süreçlerinde ya da ekonomik koşullarda oluşabilecek beklenmedik değişiklikler risklerin olasılığını ve önemini etkileyebilmektedir.

Yöneticinin risklerin değerlendirilmesini, ekipler tarafından yapılmasını sağlaması önemlidir. Çünkü, kurum içi kişilerin yanı sıra kurum dışından da uzmanların görüşlerinin alınması yapılan değerlendirmenin daha etkili olmasına hizmet edebilir (Fıkrkoca 2003:183).

Yöneticiler, aşağıdaki yöntemleri kullanmak yoluyla riski değerlendirerek riskin kabul edilebilirliği ya da edilemezliği şeklindeki risk yönetim kararlarını verebilirler veya öncelikle ele alınması gereken riskleri belirleyebilirler. Çünkü kaynak kısıtları çoğu zaman, tüm riskler için önlem almaya izin vermeyebilir. Bu nedenle risklerin önem düzeyine göre önceliklendirilmesi, risklerin önem düzeyine göre önceliğe alınmasını ve kaynakların etkili olarak kullanımını sağlayabilir (Fıkrkoca 2003:198-199; Lam 2003:31; Güler 2004:169; Tank 2002:61; Little 2005:74).

Risklerin değerlendirilmesinde yöneticiler, risklerin değerlendirilme amacını ve örgütün kaynaklarını dikkate alarak şu üç yöntemden birini veya birkaçını kullanılabılır. Bunlar; veri tabanı, algoritmik ve matris yöntemidir (Leithhead and McNamee 2000:68-69):

1.1.2.2.5.1. Veritabanı Yöntemi: Bu yöntem, örgütsel risklerin değerlendirilmesi için kullanılan en bilinen yöntemdir. Veri tabanı yöntemi, her birimde çalışan bireyler ile temel ürünler ve süreçler konusunda görüşme yapma yolu ile risklerin ortaya konması ve buna dayalı olarak raporlar hazırlanması şeklinde uygulanmaktadır.

Bu yöntem, özellikle muhasebe firmaları ve sigorta endüstrisindeki risk yöneticileri tarafından sıkça kullanılmaktadır. Bu şekilde, bireylerin ya da grupların fiziksel ya da finansal değerlerine ilişkin veriler elde edilmektedir.

Veritabanı yöntemi, veri yoğunluklu ve zaman alıcı bir yöntemdir. Bu yöntem, geçmiş olaylara yoğunlaşmakla birlikte çevrede oluşabilecek herhangi bir değişiklik durumunda güncelleştirilmesi gerekmektedir. Bu yöntemin zayıf yönü, çok sayıda verinin yöneticinin karar vermesini güçleştirmesidir. Ancak var olan yazılım programları yöneticilere, risk kategorisindeki detaylı verilerin özetlenmesinde ve finansal kayıpların belirlenmesinde yarar sağlayabilir (Leithhead and McNamee 2000:68).

1.1.2.2.5.2. Algoritmik Yöntem: Bu yöntem, herhangi bir sorunu çözmek için matematik ve mantık bilimlerinin kullanılması ile algoritmaların oluşturulması ve bunların geçerliliği kanıtlandıktan sonra benzer durumlara uygulanması şeklinde kullanılmaktadır (Leithhead and McNamee 2000:68).

Risklerin değerlendirilmesinde algoritmaların kullanımı, örgütün çalışma birimlerinin her birine matematiksel bir denklemin uygulanması ve bu birimdeki risk düzeylerinin hesaplanması yolu ile olmaktadır. Denklemler ise, risk unsurları ve bu unsurlara dayalı olarak ölçülen risklerin bir araya getirilmesi yoluyla oluşturulmaktadır.

Yaygın risk unsurlarını seçme ve bunların örgütün çalışma biriminin her birindeki gücünü ölçme yolu ile her birimdeki riskleri tanımlayan bir risk modeli ortaya çıkmaktadır. Deneyimler, en iyi risk modelinin dört-yedi arasındaki risk unsurundan oluştuğunu göstermektedir.

Algoritmalar, statik veya dinamik risk unsurlarından oluşmaktadır. Statik risk unsurları belli bir zaman boyunca sabit olurken, dinamik risk unsurları ise zamanla değişen ve bu nedenle sürekli izlenmesi gereken unsurlardır. Satış miktarı, günlük rapor sayıları gibi etkinliklerin sayısında ve hızında oluşabilecek değişiklikler dinamik risk unsurlarına örnek olarak verilebilir. Dinamik risk unsurlarının kullanılarak risklerin değerlendirilmesi, risklerin kaynağına ilişkin bilgi vermesi bakımından önemlidir (Leithhead and McNamee 2000:69).

Algoritmik yöntem, değişim ve gelişim boyunca etkili olması bakımından risklerin değerlendirilmesinde yarar sağlamaktadır. Bu yöntemde, matematiksel ilişkilerin kullanılması nedeni ile risk düzeylerine ilişkin varsayımlar kolaylıkla açıklanabilmektedir. Ancak bu yöntemin kullanılabilmesi için, risklerin değerlendirmesini yapacak yöneticilerin bu konuda eğitim alması gerekmektedir.

1.1.2.2.5.3. Matriks Yöntemi: Bu yöntem, riske yüksek düzeyde yoğunlaşması ve riski grafik şeklinde göstermesi bakımından stratejik planlayıcılar ve üst düzey yöneticiler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Matriksler, bir eksenle örgütün işletme birimlerinin diğer eksenle yüksek düzeydeki risklerin yer almasından oluşmaktadır. Her işletme birimlerindeki risklerin değerlendirme sonuçları, matriks içindeki uygun bir hücrede gösterilmektedir (Leithhead and McNamee 2000:69).

Her işletme birimi, aynı riskleri kullanmak yoluyla kendi matrikslerini yaratabilir. Bu şekilde, yaratılan matriksler kullanılarak örgütün bütününe yönelik risk matriksi oluşturulabilir. Bu matriksler, daha sonra risk yönetimi yöntemlerinin seçiminde önemli rol oynayabilirler.

Matriks yöntemin yararı, esnek, çabuk uygulanabilir olması ve riske üç boyutlu bakabilme olanağı sağlamasıdır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için riskleri değerlendirecek yöneticilerin, işletme eğitimi alması gerekmektedir.

1.1.2.2.6. Risk Yönetimi Yöntemlerinin Seçilmesi: Birçok örgütün, risk yönetiminde risklerin değerlendirilmesi alt diliminde başarılı olmasına rağmen; kaza ya da kayıp gibi istenmeyen bir olay yaşandığında bu durumun nasıl yönetileceğinin planlanmasında yeterince başarı sağlayamadığı söylenebilir. Bu nedenle örgütlerin, sahip oldukları olanaklar, riskin önem düzeyi, maliyeti ve olası sonuçları bakımından risk yönetimi yöntemlerinden birini veya birkaçını ele alarak önceden bir planlama yapmaları önemlidir (Barton and Hardigree 1995:14).

Her örgütün ya da kurumun risk yönetimi amaçları, risk değerlendirme sonucu ve içinde bulunduğu koşullar farklı olabileceğinden uygulanan ya da uygulanacak olan yöntem veya yöntemler birbirinden farklılık gösterebilir. Nitekim, eğitim alanında yapılan araştırmalar bunu doğrulamaktadır. Örneğin Jenkins (2003:1) tarafından yapılan araştırma, K-12 Kansas Okul Bölgeleri'nde en çok uygulanan risk yönetim yöntemlerinin sigorta yaptırma, politika geliştirme, öğrenci ve personelin eğitimi, özel araç-gereç satın alma, ek personel kiralama, hizmetler için kontrat düzenleme ve bazı etkinlikleri ortadan kaldırma olduğunu ortaya koyarken, Harwell (2003:3)'ın yaptığı çalışmanın sonucu, yükseköğretimde etkili risk yöneticilerinin kaybı önlemek ve kontrol etmek için etkili uygulamaları listelediklerini, diğerlerini etkileme, riski finanse etme, kaybı önleme ve yeniliklere uyum sağlama becerilerini sergilediklerini saptamaktadır.

Query (2001:2) tarafından yapılan araştırma da, üniversitelerin %35.8'inin risk yönetiminde ortaklık oluşturduğunu ve %52.6'sının kendi sigorta fonuna sahip olduğunu ve Eick (2003:1) tarafından yapılan "Araştırma Üniversiteleri Olan ve Carnegie Sistem Tarafından Sınıflandırılan Üniversitelerde Etkili Risk Yönetimini Destekleyen Unsurlar" adlı çalışmanın sonucu da, üniversite risk yöneticilerinin yaklaşık yarısının risk yönetiminde ortaklık oluşturma yöntemine başvurduklarını ortaya koymaktadır.

Risk yönetimi yöntemleri alan yazında (Williams and Heins 1989:18; Athearn ve diğerleri 1989:7-21; Dorfman 2002:52; Lam 2003:40; Vaughan 1997:37; Sokolow

2004:90; Abaneh 2000:207; Woodlock and Ross 2001:19), riskten kaçınma, riski önemsememe, riskle birlikte yaşama, kaybı önleme veya azaltma, riski kendi kendine finanse etme, riski paylaşma ve riski yönlendirme olarak yedi şekilde belirlenmiştir.

Risk yönetim çabalarının tümünün kaybı önlemeye yönelik olduğu, riskten tamamen kaçınıldığında veya yönlendirildiğinde riskin ortadan kalktığı ya da riskten kısmen kaçınıldığında veya yönlendirildiğinde riskin azaldığı düşünüldüğünde kullanılan yöntemler üçe indirilebilir. Bu nedenle hem bütünsel olması hem de sınıflama açısından yöneticinin, kurumun risk yönetimi amaçlarını, finansal yapısını, riskin doğasını ve içinde yer aldığı koşulları göz önüne alarak şu yöntemden birini veya birkaçını kullandığı söylenebilir: 1) Riski Üstlenme, 2) Riskten Kurtulma, 3) Riski Azaltma.

1.1.2.2.6.1. Riski Üstlenme Yöntemi: Riski üstlenme alanyazında, olası kayıpları göz önüne alarak riski kabul etme şeklinde bir davranış gösterme olarak tanımlanmaktadır (Kindler 1990:12). Ancak, olası kayıpları göz önüne almaksızın riski kabul etme veya üstlenme durumu da söz konusu olabilir. Oysa ki, bu yöntemin uygulanmasında olması gereken kurumların riskleri bilinçli, verilere dayalı ve riskle baş edebilme yeteneği ölçüsünde üstlenmeleridir. Bu nedenle kurumlar, riski üstlenirken mutlaka getireceği fırsatları çözümlemelidir. Aksi hâlde gerçek bir fırsat yoksa, riski üstlenmenin anlamı yoktur (Fıkrkoca 2003:46).

Riski üstlenme yöntemi, hem kayıp şiddetinin hem de olasılığının düşük veya riskin, insan kaynakları ya da finansal sonuçlarının önemsiz olduğu zamanlarda iyi bir seçenek olabilir. Risk bir defaya özgüyse veya riskten kurtulmanın ya da riski azaltmanın maliyeti riskin kendisinden daha fazlaysa bu yöntem kullanılabilir.

Riski üstlenme yönteminin amacı, üstlenilen risklerin maliyetlerine dikkat çekmek ve işletmenin parasal konumuna ilişkin daha gerçekçi bir bakış sağlamaktır. Bu nedenle yöntem uygulanmadan, olası kayıpların fark edilmesi önemlidir. Ancak bazı yöneticiler, risk yaratan durumun örgütte belli bireylere ya da örgüte potansiyel yararlar sağlaması söz konusu olduğunda riski önemsemeyebilmekte ve pasif olarak hiç bir şey yapmamaktadır. Dolayısıyla yöneticiler riski üstlenmektedir.

Riskin önemsenmemesine şöyle bir örnek verilebilir. Örneğin, birçok kurum ürün pazarlarken taşıtların hızlı kullanılmasının gerekli olduğunu düşünmektedir. Ürünü kısa

sürede pazarlama düşüncesi ile pazarlama taşıtının hızlı kullanılması sonucunda oluşabilecek kaza yapma riski ya da hizmet sunum aşamasında, değeri büyük olmayan bazı araç-gereçlerin çalınma riski önemsenmeyebilir. Bazı durumlarda da riskin yol açabileceği kayıplar, önceden tanımlanmadığı için kayıplar belirlenmeden risk üstlenilebilir (Williams and Heins 1989:98-99; Dorfman 2002:55).

Riski üstlenme yöntemi, üzerinde dikkatlice düşünülmesi gereken bir risk yönetimi kararıdır. Riski üstlenme maliyetinin, kayıp olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, yönetici mevcut risk durumunu çok iyi çözümlmeli ve sürekli olarak gözden geçirmelidir.

Yöneticiler özellikle, olumsuz durumları yaratan personeli, malları ya da etkinlikleri tanımlamalıdır. Aksi halde önemi dikkate alınmadan riski üstlenme yöntemini kullanma, çoğu durumda başka riskler yaratarak kurumu zarara uğratabilir. Bu nedenle kurum yöneticileri, bu yöntemi belli tür ve düzeyde olan riskler için kullanmalı ve bunu risk yönetimi politikalarında ifade etmelidir (Williams and Heins 1989:200; Athearn ve diğerleri 1989:8; Dorfman 2002:53-55; Güler 2004:174; Vaughan 1997:17).

Kurum yöneticisi, riski üstlenme yöntemini bazı durumlarda şiddet ve olasılığı yüksek olan riskler için de kullanabilir. Ancak yüksek risklerin, büyük kazançlara ulaşma olasılığının yüksek olduğu zamanlarda üstlenilmesi önerilmektedir. Bu şekildeki yüksek risklerin üstlenilmesi iki şekilde olabilir. Birincisi, büyük sıçrama, diğeri derece derece riski üstlenmedir. Büyük sıçrama, riskin olasılığı ve önem düzeyi yüksek olduğunda kurumdaki kaynakların tek bir yönde kullanılması şeklinde olmaktadır. Derece derece riski üstlenme, riskin önemi orta düzeyde olduğunda büyük düzeyde risklerle karşılaşmamak için küçük risklerin göze alınmasıdır. Bu durum, örgütlerin öğrenmesine fırsat vermesi yönünden yararlıdır. Derece derece riski üstlenme, ilk örnek uygulamaları, pilot uygulamalar, çoklu küçük başlangıçlar ve sürekli test etme yoluyla kullanılmaktadır (Ratliff and Hanks 1992:26).

Riski üstlenme yönteminin uygulanması işletmenin, üstlenmiş olduğu risklerin olası kayıplarını karşılamasını veya kendi kendine finanse etmesini gerektirmektedir. Ancak riski kendi kendini finanse etme yöntemi, bilinen sigorta yaptırma yönteminden farklıdır. Çünkü sigorta yaptırma durumunda riskin, kurum dışından bir birime aktarılması söz konusudur.

Riski kendi kendine finanse etme, riskin ya da tehlikenin olumsuz sonuçlarını planlı olarak olumluya dönüştürmedir. Bu planlama, fon oluşturacak belli değerlerin bir yerde toplanması ve daha sonra bir kayıp durumunu dengelemek için kullanılması şeklinde olabilir. Ancak bunun için kurumun yeterli sermayeye sahip olması gerekmektedir. Bir kurum, oluşan bir kaybı ortadan kaldırmak için yeterli kaynağa sahipse, bunun için fon yaratıyorsa ya da geri ödemek koşuluyla kurumun fonundan yararlanıyorsa riski üstlenerek kendi kendine finanse ettiği ya da kendi kendine sigorta etme yöntemini kullandığı söylenebilir (Parrett 1984:49; Williams ve diğerleri 1989:271; Little 2005:79).

Kurumlar kendi kendini finanse etme yöntemini, piyasada belli alanlardaki kayıplarına yönelik sigorta yaptıramadıkları ya da koruma sağlayamadıkları için de kullanmaktadır. Nitekim sigorta şirketlerinin, bazı kurumlarda işçi tazminatlarına neden olan insan kaynaklarının ölümü, yaralanması, zehirlenmesi veya hastalanması riski, yangın ya da mal riski için ya koruma sağlamadıkları ya da çok yüksek oranlarda ücret talep ettikleri bilinmektedir (Parrett 1984:59). Bu nedenle büyük işletmeler, kayıpları daha iyi tahmin edebilecekleri için riski üstlenerek, işçi tazminatlarının maliyetlerini ya da sağlık sigortalarının tamamını veya bir bölümünü fonlarla karşılayabilirler (Dorfman 2002:55).

Eğitim kurumlarında ise yöneticiler riski üstlenme yöntemini, maliyetlerin yüksek olması nedeniyle sigorta satın alamadığı başta işçi tazminatları, tıbbi yolsuzluklar ve terörizm gibi alanlarda fon yaratarak kullanabilirler. Ancak bunun için eğitim kurumlarının yeterli kaynağa ya da kurum dışı desteğe sahip olmaları gerekmektedir. Eğer okul yöneticileri, riski kendi kendine finanse etme yöntemini kullanarak işçi, personel ve öğrenci sigortasını kendileri yapıyorlarsa, sağlık ile ilişkili hastalıklar ve ciddi yaralanmalar için yeterli korumaya sahip olmaları önemlidir. Eğitim kurumları bu yöntemi kullanırken, üniversitelerden ya da özel kişi veya kuruluşlardan danışmanlık hizmeti ya da sigorta şirketinden yardım alabilirler (Bambino ve diğerleri 2003:16-17).

Yöneticiler riski üstlenme yöntemini, kendi kendine finanse etmenin yanında riskten kurtulmaya veya riski azaltmaya yönelik birtakım önlemler almak yoluyla da kullanabilirler. Bunun için insan kaynaklarını eğitebilirler, pazar araştırmasına, reklâma

ya da denetim etkinliklerine önem verebilirler, çalışma ortamında birtakım düzenlemeler yapabilirler. Özel ya da kamu kurum veya kuruluşlar ile ortaklık kurarak riski paylaşabilirler ya da riski zaman veya mekân bakımından yayabilirler.

Riski üstlenme yönteminin uygulanması, kurumdan kuruma ve kurumun içinde bulunduğu koşullara göre değişim göstermektedir. Kurumun ne kadar risk göğüsleyebileceğini, onun sahip olduğu insan, parasal, enerji ve zaman kaynaklarının miktarı ve niteliği belirleyecektir. Bu nedenle mevcut kaynakların, kurumun riski üstlenmesinde yaşamsal öneme sahip olduğu ve kaynakları çok olan kurumların kaynakları az olanlara göre daha çok riski üstlenebileceği ya da tersini söylersek kaynakları az olan kurumların kaçınarak ve önlem alarak riskten kurtulacağı ya da hiç risk üstlenmeyeceği söylenebilir (Ratliff and Hanks 1992:27; Griffin ve diğerleri 2000:21).

Yöneticilerin ve diğer çalışanların riski üstlenme eğilimleri de, bu yöntemin uygulanmasında önemli unsurlardandır. Çünkü bazı yöneticiler ya da çalışanlar, riski üstlenme eğiliminde iken, bazıları karşı koyma eğiliminde olabilir (Ratliff and Hanks 1992:27; Griffin ve diğerleri 2000:21). Özellikle, bir kurumda yer alan birçok birey sorumluluk riskinin yaratacağı kaybın büyük olduğunu düşünerek riski önemseyip, onu üstlenmeyi istemeyebilir (Hillson 2002:238; Williams and Heins 1989:226; Athearn ve diğerleri 1989:9).

Ne var ki çağdaş risk yönetimi, kurumda risk üstlenme konusunda teşvik edici bir ortam oluşturulmasını önermektedir. Çünkü var olan düzeni korumaya çalışma kurumların varlığını tehdit edebilir. Bu nedenle kurumlar, her zaman riski üstlenmekten kaçınmamalıdır. Ancak bunun için, kurumun geçmiş yıllarda mücadele edebildiği tüm risklerin dikkate alınarak açıkça tartışılması ve riskleri ortadan kaldıracak ve azaltacak yaratıcı düşüncelerin harekete geçirilmesini destekleyen bir kültürün oluşturulması sağlanmalıdır (Fıkırkoca 2003:46; Erçetin 2004:106; Vaughan 1997:100-101; Sokolow 2004:92).

1.1.2.2.6.2. Riskten Kurtulma Yöntemi: Riskten kurtulma yöntemi, kayıp şiddeti veya olasılığı yüksek olduğunda ya da riskin kuruma kazanç sağlama fırsatı getirmemesi durumunda kullanılması uygun olan yöntemlerden biridir (Dorfman 2002:60-61; Sokolow 2004:90). Bu yöntem özellikle, kayıp şiddeti yüksek olan risklerin olasılığını

ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Yöneticinin riskten kurtulma çabalarında birinci amacı, kurumdaki insan kaynağının ölüm, yaralanma, zehirlenme ya da hastalanma olasılığını ortadan kaldırmak olmalıdır. Kayıp olasılığı bütünüyle ortadan kaldırıldığında, risk yok olacağı için bu yöntem, risk yönetiminde istenilir sonuca ulaştıran yöntemlerden biridir. Bu yöntemini kullanan yönetici, riskin yaratacağı potansiyel kayıplara uğramayacağını bilmektedir (Williams and Heins 1989:201; Coccia 2005:2; Hillson 2002:237; Little 2005:79; Kallman 2003:786).

Riskin sorun olarak karşımıza çıkmasını önlemenin maliyetinin, sorun haline geldikten sonra düzeltme maliyetinden daha düşük olacaktır. Bu nedenle kurumların, riskten kurtulma yönteminin kullanımına önem vermeleri gerektiği söylenebilir (Fıkırkoca 2003:45).

Riskten kurtulma yöntemi, her türlü riski ele almak için uygun bir yöntem olmayabilir. Çünkü, beklenmeyen kayıpların ortaya çıkma olasılığı her zaman mevcut olabildiği gibi bazı durumlarda bu yöntemin kullanılması yeni riskler yaratabilir ya da bazı riskler kurum için temel olup kaçınılmaz olabilir. Örneğin tünelin çökmesi riski, madencilik işletmeleri için kaçınılmaz türden bir risktir (Williams ve diğerleri 1989:252). Diğer taraftan riskten kurtulma maliyeti, kaybın kendisinden daha büyük olabilir (Vaughan 1997:18).

Riskten kurtulma yöntemi, kurumun içinde bulunduğu koşullara göre kuruma yarar getirebildiği gibi çok yaygın olarak kullanılması kurumu zarara da uğratabilir. Çünkü bu durumda kurum, zamanla risk üstlenme yeteneğini yitirebilir ya da riskin yaratabileceği kâr, pazar, müşteri, itibar, enerji, zaman ve moral kazanma gibi fırsatları kaçırmaya ulaşmada başarısız olabilir. Bu nedenle kurumların risk yönetimi felsefesi, her zaman risklerden korkmak ve kurtulmak yerine, risklerin bilinçli olarak üstlenilmesi ve etkin şekilde yönetilmesi yönünde geliştirilmelidir (Fıkırkoca 2003:24).

Riskten kurtulma yöntemi çeşitli şekillerde uygulanabilir. Örneğin, kurum yöneticisi herhangi bir ürüne ilişkin risklerden kurtulmak istiyorsa, riskten kaçınma, riski yönlendirme ya da birtakım önlemler alma yoluyla riskten kurtulabilir. Riskten kaçınma yöntemi yöneticinin, herhangi bir kişiyi, malı ya da etkinliği elde bulundurmanın risk yaratacağını düşünmesi ve bunun sonucunda o kişi, mal ya da etkinlikten vazgeçmesi

şeklinde uygulanmaktadır (Vaughan 1997:18).

Yöneticinin, riskten kurtulma yöntemini kullanabilmesi için riskin temel kaynağını bilmesi önemlidir. Bu yönteminin eğitim örgütlerinde uygulanması sırasında okul yöneticileri, önerilen etkinlikleri, etkinliklerde kullanılacak malzeme ve donanımı ya da etkinlikleri yürütecek kişileri belirlemeden önce okul ve çevresini çözümlemelidir. Eğitim kurumlarında riskten kaçınmaya örnek olarak, yöneticinin kaza ya da kalitesiz ürün üretme riskinden kaçınmak için eski makine veya araç-gereçleri elden çıkarması verilebilir.

Kurum yöneticisi riskin tümünü yönlendirmek yoluyla da riskten kurtulabilir. Riski yönlendirme, genellikle kurumun bir bölümünden kurum dışındaki başka bölümlere riskin taşınması olarak anlaşılmaktadır. Ancak bazı durumlarda riski yönlendirme, riskin kurumun birimleri arasında aktarılması şeklinde de olmaktadır. Ancak riski bu şekilde yönlendirme, riski büyük ölçüde artırabilir. Bu durum, genellikle riskin yönlendirildiği birimin üstlendiği riskin farkında olmadığı zaman görülmektedir. Bu nedenle risk, kurum içinde yönlendiriliyorsa ilgili birime gereken açıklama yapılmalıdır (Williams and Heins 1989:217; Lam 2003:95).

Riski yönlendirmede, ne tür risklerin yönlendirilmesi gerektiği, bunların ne kadarının yönlendirileceği ve hangi tür sigorta şirketinin veya ilgili kuruluşun kurumun gereksinimlerini en iyi karşılayabileceğinin ortaya konması önemlidir. Riskin ne kadarının yönlendirileceğinin belirlenmesi, hem bir kurumun elde tutacağı risk miktarı hem de satın alacağı sigorta sınırları ile ilgili olmaktadır (Abraham 1999:87).

Bir kurumda riski yönlendirerek riskten kurtulma yönteminin kullanılması üç şekilde yapılmaktadır: Birincisi; riskin kendisinin, ikincisi; riske ilişkin mal ya da etkinliğin ve diğeri; riskin finansmanın bir kişi veya gruptan başka bir kişiye veya gruba aktarılmasıdır. Örneğin, bir yönetici, ürettiği malın kendi elinden çıktıktan sonra ürünlerde meydana gelebilecek hasarın sorumluluğunu perakendecinin almasını sağlayarak, riskin kendisini yönlendirebilir. Ya da yönetici sahip olduğu makineyi ya da tesisi satarak, potansiyel kayıpları başka bir işletmeye yönlendirebilir. Riskin finansmanının yönlendirilmesi ise genellikle, sigorta yaptırma yoluyla olmaktadır. Sigorta, değerli bir kaynağa sahip olan komisyoncu ya da şirket yoluyla satın alınmaktadır. Yönetici, bir sigorta poliçesi satın aldığı anda riskin tamamını ya da bir

bölümünü sigortacıya yönlendirmiş olur.

Sigorta yaptırmada dikkate alınması gereken önemli nokta, herhangi bir malın yerine koyma maliyetidir. Sigorta yaptırmada, bir malın yerine koyma maliyeti sigorta primlerinden yüksek olduğunda uygun yöntem olabilir. Ancak, sigorta şirketleri bazı durumlarda özellikle işçi tazminatları, tıbbi yolsuzluklar ya da terörizm olayları ile ilgili riskleri sigorta yapmayabilir veya bu tür riskler için çok yüksek ücretler talep edebilir.

Riskin finansmanını yönlendirerek riskten kurtulmanın bir başka yolu, kira kontratı, sözleşme ve anlaşma düzenlemektir. Bu yöntem, uygulanabilir teminat maddelerini içermektedir (Williams and Heins 1989:217-218; Athearn ve diğerleri 1989:10; Lam 2003:95; Sokolow 2004:93; Abraham 1999:87-88; Bambino ve diğerleri 2003:16; Williams 2002:A27). Buna örnek olarak, işçi, danışman ya da güvenlik elemanı kiralama, araç-gereç satın alma yerine kiralama ve üretim yapma yerine ruhsat verme verilebilir. Bu tür kira kontratı, sözleşme ve anlaşma düzenlemelerinin örgüte birçok yararı olabilir. Şöyle ki, işletme, çalışma şekli ve performansından memnun olunmayan işçi, danışman veya güvenlik elemanı ile çalışmasını sonlandırılabilir. Kiralanan araç-gerecin kötü çalışması durumunda, araç-gereci aldığı işletmeye geri verebilir. Ya da sözleşmeye koyduğu maddelere dayalı olarak olası ölümcül bir kaza sonrasında kurumu tazminat taleplerinden koruyabilir.

Bir işletmenin kendi olanakları ile üretim yapması yerine ruhsat ile üretim yapma yetkisini başka bir işletmeye vermesi ve olabilecek kayıplardan kendisini koruması da riskin yönlendirilmesidir. Ancak, bu tür bir uygulama iki yönden sıkıntı yaratabilir. Birincisi, üretimi yapacak işletmenin üretim becerisi ve deneyimi çok önemlidir. İkincisi, üretim sürecinin karmaşık olması ve birçok değişkenden etkilenmesidir. Bu yöntemin kullanılması ile azalan sermaye harcamaları, sözleşme ile birlikte artan işlem masrafları ile dengelenebilmektedir (Dean ve diğerleri 2000:6; Gaustad 1994:2).

Eğitim kurumlarında yöneticiler riskten kurtulma yöntemini, ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar ile sözleşme yapma veya okulda yer alan insan kaynaklarını ve değerli malları sigorta yaptırmada yoluyla riski yönlendirerek kullanabilirler. Bu yöntemde okul yöneticileri, belli ücretler ödeyerek kayba ilişkin sorumluluklarını ilgili sigorta şirketine

aktarabilirler. Böylece finansal ve itibar yönden kayıplarını koruyabilirler. Özellikle, laboratuvar, sanat salonu, atölye, kütüphane, spor salonları gibi mekânlar ve burada yer alan araç-gereç ve elektronik donanımlar okullardaki en değerli unsurlardır. Okul yöneticisi her türlü kayıp ya da hasar riskine karşı için sigorta satın alabilir (Williams 2002:A27).

Okullar için satın alınan sigortalara örnek olarak; kaza sigortası, işçi çalıştırma sorumluluk sigortası, genel sorumluluk sigortası, eğitimci yasal sorumluluk sigortası, öğrencilerin taşınması ile ilgili sigorta, genel mal sigortası, terörizm olaylarına ilişkin mal sigortası ve internet ağı güvenliği sigortası verilebilir (Boone 2004:80; Bambino ve diğerleri 2003:15). Okullar sigorta yaptırarak, insan, mal, zaman ve enerji kaynaklarını, kendilerine karşı açılan davaları önleyerek ya da azaltarak da itibarlarını koruyabilmekte ve okullarda çalışan işçiler ve öğrenciler için özel veya devlet sigortası satın alabilmektedir (Lipka 2005:A13; Farrell 2001:A29). Ancak, çoğu okulların, bütçe sıkıntılarına sahip olmaları nedeni ile riski yönlendirerek riskten kurtulma (sigorta satın alma) yöntemi yerine riski önlemeyi ya da azaltmayı ele alan önleyici risk yönetimi üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırdığı görülmektedir (Farrell 2001:A29; Souter 1997:4).

Kurum yöneticisi birtakım önlemler alma yoluyla da riskten kurtulma yöntemini uygulayabilir. Bunun için ürün üretilmeden önce pazar araştırması yapabilir, personeli eğitebilir, teknolojik ve güvenlik araçları satın alarak çalışma ortamını düzenleyebilir ve denetimini yapabilir, üretim programı hazırlayabilir ve kalite kontrol ölçütlerini belirleyebilir, ürün / hizmet çeşitlendirmesi yapabilir, reklâm bölümünün kullandığı ifadeleri ve sürekli tutulan kayıtları gözden geçirebilir. Üretim sırasında ve sonunda da güvenilirlik için ürün testi yapabilir. Nitekim çağdaş risk yöneticileri, kurumların riskten kurtulmaları için insan kaynaklarına ve teknolojiye yatırım yapmalarını önermektedir (Woodlock and Ross 2001:21).

Pazar araştırması, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, hitap edilecek müşteri kesitinin, üretilecek ürünün / hizmetin satılabilirliğinin, rakip işletme ve ürünlerinin durumlarının ve malzeme temin edilecek firmaların endüstriyel yeterliliğinin belirlenmesini sağlayan önemli bir faaliyettir. Bu faaliyetin yürütülmesinde kurumun görevlendireceği kişiler ya da halkla ilişkiler biriminin uzmanları, müşterilerle açık iletişime geçebilir, rakip

işletmelerin satış oranlarını ya da başarılarını veya malzeme temin edecekleri firmaların piyasadaki güvenilirliğini araştırabilir. Bu şekilde üretim yapmadan önce yapılacak çalışmalar ile, üretilecek ürünün / hizmetin satılabilirliği sağlanabilir.

Personel eğitimi, risk yönetiminde riskten kurtulmada önemli unsurlardan biridir. Bir örgüt veya kurumdaki mal hasar ve kayıplarında en önemli unsurun insan olması, risk yönetiminde personel eğitiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü kurumda çalışan bireylerin eğitilmiş olması, risk olasılığını önleyebilir ya da tersini söylersek personelin eğitimsizliği riskten kurtulma çabalarını boşa çıkarabildiği gibi riskleri de artırabilir (Roth and Espersen 2002:58; Bender 2000:69).

Yapılan araştırmalar, kurumlarda çalışan personelin eğitilmiş olmasının uygulanacak risk yönetme yönteminin belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Nitekim, Zink ve Leberman (2001:5)'in, açık hava spor eğitimlerinde risk ve risk yönetimini konu alan "Risk ve Risk Yönetiminin Yeniden Tanımlanması-Risk Almanın Tartışılması: Yeni Zelanda Örneği" adlı araştırmasında eğitimciler, personelin eğitilmiş olmasının ve beceri düzeyinin risk yönetimi yöntemlerinin uygulanmasında önemli etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Personel eğitimi, kurum ya da işletme veya finansmanının kurum tarafından sağlanması ile sigorta şirketleri tarafından, ilgili personele riskler ve alınması gereken önlemler konusunda verilen eğitim ile olmaktadır (Barrase and Scordis 2003:29). Bu eğitimde, kurumun herhangi bir yerinde karşılaşılabilecek risk durumunda kimlerin neden ve ne tür rol üstleneceği, kimlerden ve nasıl yardım alınacağı ve iletişim konusunda bireyler bilgilendirilmektedir.

Sigorta şirketleri tarafından yapılan eğitimlerde personel, çalışma, kafeterya, oyun ve spor alanları ile otobüs garajları gibi çeşitli mekânların denetimi, internet ve teknoloji sorumlulukları, yangın ve güvenlik düzenlemeleri ile ilgili birçok alanda eğitim almaktadır. Eğer kurumda çalışan işçi varsa, yöneticiler ve diğer kadro işçi çalıştırma sorumlulukları konusunda eğitilmelidir. Bu tür eğitimler, hem insan kaynaklarının önemli önlemler ve uygulamalar hakkında bilgi edinmesine hem de kurumun parasal kazanç sağlamasına hizmet edebilir. Birçok sigorta şirketi bu eğitimi, okulun ödemiş olduğu yıllık primleri aşmaksızın sağlamaktadır (Bambino ve diğerleri 2003:18).

Personel eğitimi, okullarda öğrencileri de kapsamalıdır. Bu anlamda öğrencilere, riskler ve alınması gereken önlemler konusunda konferans ve seminerler verilmelidir (Souter 1997:3). Öğretmenler, özellikle tehlikeli maddelerle ya da makinelerle güvenli olarak nasıl çalışılması gerektiğini öğrencilere göstermelidir. Bu nedenle, tehlike yaratabilecek maddeleri kullanırken başlık (baret), gözlük, kulak koruyucusu, maske, eldiven, tulum, dizlik ve koruyucu ayakkabı gibi kişisel koruyucuların kullanılması ve makinelerin güvenli olması için nasıl çalıştırılması ve kullanılması gerektiği konusunda öğrencileri eğitmelidir. Bu anlamda, yangın söndürme cihazları gibi varsa çeşitli donanımların kullanımı ve ilk yardım müdahaleleri öğretilmelidir.

Eğitim kurumlarının toplumsal örgütler olma özelliği, verilen personel eğitimini de farklılaştırmaktadır. Şöyle ki eğitim kurumlarında risk yöneticileri ya da yöneticiler, diğer kurumlardan farklı olarak daha çok insan grubu ile ilgilendikleri için çalışan personel ya da öğrencileri eğitirken baskıcı olmak yerine ikna yolunu tercih ederek onlarda davranış değişikliği yaratmalıdır (Souter 1997:3). Bu şekilde eğitim alarak uzmanlaşan gruplar, herhangi bir duruma yönelik acil müdahale edebilme becerisi kazanabilir (Bender 2000:69).

Kurumdaki kayıplardan bazıları, çalışma ortamının özelliklerinden, kullanılan makine ve araç-gereçlerden ve güvenlik önlemlerinin yetersizliğinden kaynaklanabilmektedir (Williams and Heins 1989:201; Athearn ve diğerleri 1989:9; Dorfman 2002:53; Kalman 2003:785). Bu nedenle, fiziksel veya çalışma ortamının düzenlenmesinin ve güvenlik önlemleri alınmasının riskten kurtulmada önemli etkisi olduğu söylenebilir.

Eğitim kurumlarında yönetici, güvenlik önlemleri almadan önce okul ve çevresini çok iyi bir şekilde çözümlemelidir. Bunun için okul yapılarını, bu yapılarda yer alan her türlü donanımı ve yapılan etkinlikleri incelemelidir. Okul yapılarının yeni ve bakımlı olması risk yönetimi açısından önemlidir. Çünkü eski yapılar, hem güvenlik hem de finansal risklere yol açmaktadır (Lori 2001:36).

Okullarda giriş ve çıkışlar, sınıf, atölye, derslik, laboratuvar, kütüphane, merdiven boşlukları, tuvaletler, oyun alanları, otobüs durakları ve varsa depolar dikkate alınması gereken mekânlardır. Bu nedenle, okulda belli noktalara dışarıdan sonradan izlenmesine olanak verecek kapalı-devre televizyon kameraları yerleştirilmelidir. Kapı güvenliği elektromanyetik kilitlerle sağlanmalı ve elektronik güvenlik panelleri kapıların

gözlenmesi için kurulmalıdır (Kosar and Ahmed 2000:24; Alan 2004:28). Bundan başka, güvenlik elemanları satın alınabilir ya da yerel güvenlik birimleri ile iletişim sağlanabilir. Herhangi acil bir durumda, gerekli telefon numaraları kolaylıkla ulaşılabilecek yerlere asılmalıdır.

Okulda meydana gelen kaza, yaralanma ya da zehirlenmelerin çoğunun, iş yeri ortam faktörlerinden ve kullanılan makine ve araç-gereçlerden kaynaklandığı göz önüne alındığında öncelikle, sıcaklık, gürültü, aydınlatma-radyasyon, havalandırma, nem, titreşim ve basınç gibi fiziksel faktörler denetlenmelidir. Öte yandan, makine ve araç-gereçlerin kullanımına dikkat edilmeli ve kullanma kılavuzlarına uygun olarak kullanımı sağlanmalıdır. Bu anlamda makine ve araç-gereçlerin uygun yerleştirilmesine önem verilerek aşırı yük kaldırmaları önlenmelidir. Özellikle metaller, çözücüler, gazlar, asit, alkali ve pestisid gibi kimyasal maddelerin en zararsız şekilde depolanması, taşınması ya da kullanılması sağlanmalıdır. Bundan başka patlayıcı, yanıcı, zehirleyici ve diğer tehlikeli maddelerin ya da makinelerin kullanımına ilişkin uygun yerlere uyarıcı levhalar asılmalıdır (Bieber 1991:60-61; Bilir ve Yıldız 2004:91-99).

Okullarda öğretmenlerin de, sınıf, atölye, laboratuvar ve spor salonu gibi ortamlarda kullandıkları makinelerin güvenli olduğundan emin olmaları gerekmektedir. Eğer donanım, bakım ve onarım gerektiriyorsa derhal ilgili kişi ile görüşülmeli ve onarımından önce öğrencilerin ulaşamayacağı yerde depolanması sağlanmalıdır. Çalışma ortamının tozlardan arınması için, temizliğe önem verilmeli ve ortam havalandırılmalıdır. Öte yandan, ergonomik ilkeler ve psiko-sosyal faktörler göz önüne alınmalıdır (Souter 1997:4; Özkılıç 2005:17).

Denetim, kurumda çalışan personel, ürün ya da hizmetlerin yapılma şekli, araç-gereçler, çeşitli mekânlar ve tutulan kayıtları kapsayacak şekilde tüm kurumu ele almalıdır. Buna göre gerekli düzeltmeler ve iyileştirilmeler yapılmalıdır. Üretim programının hazırlanması, üretim için gerekli malzemenin nasıl, nereden ve ne zaman temin edileceği, üretime ne zaman başlanacağı ve üretimin ne zaman tamamlanacağı, üretimde kimlerin ne tür görevler üstleneceği, kaynakların ne zaman, nereden ve nasıl temin edileceği, üretimde kullanılacak kalite kontrol ölçütlerinin ne olacağı ve ürünün nasıl pazarlanacağı dilimlerini içermelidir. Bu şekilde önceden olası tehlikeler belirlenebilecektir.

Ürün / hizmet çeşitlendirme, gerek iç gerekse dış pazarların takip edilmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve teknolojiye mevcut gelişmeler doğrultusunda üretilen ürünlerde / hizmetlerde değişiklik yapılması veya yeni ürünler / hizmetler üretilmesi şeklinde olabilir. Bu süreç, ürün / hizmet tasarım çalışmaları, ilk örnekleme, kontrol testleri ve müşteri geribildirimlerinin alınması şeklinde izlenmelidir. Bu şekilde işletmeler, ürün / hizmet çeşitlendirmesi yoluyla satışlarını çoğaltabilir.

Reklâm yapma, örgüt müşterilerinin yeni riskler konusunda daha iyi bilgilenmelerine, onların örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasına, satışların iyileşmesine ve itibarın güçlenmesine olanak vermektedir. Bu etkinliğin yapılma şekli, kurumun sahip olduğu parasal, zaman ve insan kaynaklarına göre değişim göstermektedir (Dean ve diğerleri 2000:1). Bu süreçte kurum fuar, sergi, kermes, afiş, katalog, mesleki dergi, internet ve yazılı ve görsel basın gibi uygun reklâm araçları kullanarak ürettiği ürünleri / hizmetleri tanıtabilir. Ancak hazırlanan afiş, katalog, internet, gazete ve mesleki dergi sayfalarının yeterli ayrıntıda ve görsel canlılıkta olmasına özen gösterilmelidir.

Ürün testi, üretilen ürünün başlangıçta belirlenen kalitede olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan çalışmalardır. Bu esnada, üretilen ürünün işlevselliği kadar güvenliği de dikkate alınmaktadır.

1.1.2.2.6.3. Riski Azaltma Yöntemi: Riski azaltma yöntemi, kaybın şiddeti yüksek ve kayıp birtakım önlemler alınmasına rağmen kaçınılmaz olduğunda kullanılabilir. Bu yöntem, kaybın potansiyel şiddetini azaltmayı amaçlamaktadır. Bu şekilde, riskin kurum için kabul edilebilirlik düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır (Williams and Heins 1989:201; Athearn ve diğerleri 1989:9; Dorfman 2002:53; Little 2005:79).

Riski azaltma yönteminin uygulanmasına şöyle bir örnek verilebilir: Örneğin, kurumda alınan her türlü önleme rağmen yine de yangın çıkıyorsa, yangına karşı otomatik su püskürtme sistemleri kullanılabilir. Bu sistem, yangının oluşmasını değil, yangının yayılımını önleyebilir. Bundan başka, yangın çıkış kapıları, yangın duvarları ya da merdivenleri riski azaltma araçlarına örnek olarak verilebilir. Kurtarma çalışmaları, tatbikatlar ya da bir kaza sonrasında personelin ya da öğrencilerin moral kaybını azaltmak için danışmanlık yapma riskin azaltılmasında kullanılan teknikler olabilir (Malecki and Flitner 2001:53; Hillson 2002:236; Gaustad 1994:1).

Riski azaltma yöntemi, potansiyel maliyet ve gelirlerdeki değişkenliği azaltarak kurumun net gelirlerinde artışa neden olmaktadır. Ancak, bazı durumlarda riski azaltma yönteminin maliyeti, kurumun kâr marjını azaltabilir. Bu nedenle, bu yöntemi kullanan yönetici kaybın şiddetini ve yöntemin maliyetini dikkate alması önemlidir. Riski azaltma yöntemi; birtakım etkinliklerle yürütülebilir. Bunlara örnek olarak, riski paylaşma, riski yayma, riski denetleme, personeli eğitme ve riski yönlendirme etkinlikleri verilebilir (Dean ve diğerleri 2000:1; Dorfman 2002:53; Malecki and Flitner 2001:53; Business Credit 2004 :1).

Riski paylaşma, tehlike ya da kayıp olasılığının, iki veya daha fazla kişi, grup ya da bölüm arasında bölüşülmesini ifade etmektedir. Riski paylaşma yönteminin kurumlarda kullanılma amacı, riskin yol açabileceği kayıpları azaltmaktır. Bu yöntem, anlaşma düzenlemeleri yoluyla kişi, bölüm ya da kurumlar arasında ortaklık kurulması şeklinde uygulanmaktadır. Bu düzenlemelerde, riski paylaşan kişilerin sorumlulukları maddeler halinde yer almaktadır (Ababneh 2000:207-208; Dean ve diğerleri 2000:1)

Riski paylaşmaya örnek olarak, bir işletmede masrafların belli düzeyde kalmasını sağlamak için harcamaların bölümler arasında paylaştırılması, tehlikeli maddelerin birden fazla bölümde yer alması ya da işletmenin bilinen bir marka adı altında üretim yapan işletmelerle çalışması verilebilir. Ancak, piyasada belli ölçütleri taşıyan işletmelerle çalışma üretilen ürünün ya da hizmetin kalitesi hakkında bilgi sunarken bazı durumlarda yönetim ve müşteri güvenliği bakımından başka riskler yaratabilir. Bu nedenle, yöneticilerin tüketicilerin bilgisizliğini azaltmanın maliyetini çok iyi düşünmesi gerekmektedir (Barton and Hardigree 1995:14).

Eğitim kurumları riski paylaşma yöntemini, birliklere üye olma ve ortaklık kurma olmak üzere iki şekilde kullanabilirler. Birliklere üye olmaya örnek olarak, üniversitelerin Yükseköğretim Sorumlulukları Paylaşma Birliği, Üniversite-Fakülte Sigorta Birliği ve Küçük Fakülteler Sigorta Birliği'ne üye olması verilebilir (Williams 2002:A27; Lipka 2005:A13; Kertesz 1989:34; Boone 2004:81). Aynı zamanda eğitim kurumları, okul ya da belediye gibi kamu veya özel kurum yöneticileri ile ortaklık kurmak yoluyla da riski paylaşma yöntemini kullanabilirler. Özellikle işçi tazminatları, tıbbi yolsuzluklar ve terörizm gibi maliyetlerin çok yüksek olduğu bazı alanlarda riski paylaşma yöntemini seçebilirler (Bambino ve diğerleri 2003:15-16).

Riski yayma, riskin birimler arasında dağıtılması ve maruz kalınan birim sayısının çoğaltılması şeklinde uygulanmaktadır. Böylece, oluşabilecek kayıpların azalabilmesi ve geleceğin tahmin edilebilmesi kolaylaşabilir. Örneğin, bir kurum herhangi bir yapı inşa etme durumunda bu yapıyı çok büyük yapmak yerine, iki ve ya daha fazla yapı inşa edebilir, bir yere malzeme gönderecek ise, gönderilecek araç sayısını çoğaltabilir, makinelerin yedek parçalarını saklayabilir, kayıtları çoğaltabilir, önemli ham maddeler için birkaç uygulayıcı temin edebilir veya tehlikeli maddelerin birden fazla yerde depolanmasını sağlayabilir. Böylece oluşabilecek mal, parasal, insan kaynakları, zaman, enerji, pazar, müşteri, itibar, veri ve moral riski azaltılabilir (Dorfman 2002:53; Malecki and Flitner 2001:53; Little 2005:79; Kallman 2003:784).

Riski denetleme, tehlikelerin dikkatli bir şekilde incelenmesine olanak sağlayabilir. Böyle bir denetim, alınması gereken önlemlere ışık tutabilir (Kallman 2003:786).

Personeli eğitme, riskin azaltılmasında kullanılabilecek etkinliklerden biridir. Eğitimli personel olası bir kaybın etkilerini azaltarak riski azaltabilir. Kurum yöneticisi riskin bir bölümünü yönlendirme yoluyla da riski azaltma yöntemini kullanabilir. Bu sırada herhangi bir alandaki riskin bir kısmına yönelik kira kontratı, sözleşme imzalayabilir ya da sigorta satın alarak riski azaltabilir.

1.1.2.3. Risk Yönetimi Programının Uygulanması.- Yönetici, riskleri ve bunların niteliklerini belirleyip, onları ele almak için en iyi yöntem ya da yöntemleri seçtikten sonra, bu yöntem ya da yöntemleri uygulamak için gerekli adımları atmalıdır. Bu aşamada, yönetici kurumdaki diğer yöneticiler ile işbirliği içinde olmalıdır.

Yöneticinin eğitimi ve becerisi, risk yönetimi programının uygulanmasında kuşkusuz çok önemlidir. Örneğin, kurumda sigorta satın alınarak riski yönlendirme yöntemi uygulanacaksa, sigortacının ödeme gücüne sahip olmasına, sigorta poliçesinin istenen korumayı kapsamasına, sigorta ücretlerinin kurumun ödeme gücüne uygun olmasına ve bazı durumlarda bu ücretlerin kurumdaki birimler arasında bölüşülmesine olanak vermesine dikkat edilmelidir. Ayrıca, risk yönetimi programının uygulanması, iyi hazırlanmış bir planlamayı, üst düzey yöneticilerin desteğini ve insan kaynaklarının eğitimini gerektirmektedir.

1.1.2.4. Risk Yönetimi Programının Denetlenmesi.- Denetim, risk yönetimi programının varlığının korunması için gereklidir. Denetim yaparak, uygulama sonuçları

ile risk yönetim programının amaçları, karşılaşılan riskler ve riskleri yönetmek için seçilen yöntemler ele alınarak değerlendirilmekte; eksiklikler varsa tamamlanması, yanlışlıklar veya sapmalar varsa düzeltilmesi ve olanaklar varsa daha da iyileştirilmesi yönünde öneriler getirilmektedir.

Risk yönetimi programının denetlenmesi, her ne kadar kuramsal olarak risk yönetimi sürecinin son aşaması olsa da, risk yöneticileri tarafından bu aşama uygulamada her aşamadan sonra dikkate alınması gerekmektedir (Vaughan 1997:74). Zaman ilerledikçe, her kurumun iç ve dış çevresindeki koşullar değişebilir. Kurumun içinde eski değerler önemini kaybedip, yeni değerler önem kazanabilir, yeni personel ya da teknoloji alınabilir ya da kiralanabilir. Kurumun dış çevresindeki ortam ve yasalar değişebilir. Kurumun iç ve dış çevresindeki her değişim, yeni kayıp kaynakları yaratabilir. Bu nedenle, risk yöneticisi kurumu etkileyecek tüm önemli değişimleri fark etmeli ve bunların risk programı üzerindeki etkilerini değerlendirmelidir (Williams and Heins 1989:18; Athearn ve diğerleri 1989:21; Dorfman 2002:53).

Risk yönetiminde, etkili bir risk yönetim programının hazırlanabilmesi, uygulanabilmesi ve denetlenebilmesi için aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bir iletişim sisteminin kurulması önemlidir. Aksi halde bu süreçte, ayrıntılardaki ya da iletişimdeki bir eksiklik daha büyük sorunlara yol açabilir (Mason 2002:2).

1.1.3. Teknik Liselerde Döner Sermaye İşlerindeki Riskler ve Yönetimi

Risk yönetimi, eğitim örgütleri içerisinde işletmecilik işlerinin yoğun olarak görüldüğü teknik öğretim kurumlarında başarıyla uygulanabilir. Döner sermayesi bulunan teknik liselerin amaçlarının ve yönetim şeklinin işletmelerle büyük ölçüde benzerlik gösterdiği söylenebilir. Öte yandan, teknik liselerin eğitim sistemi içerisinde yer alan diğer okul türlerine göre hem maliyetlerinin, hem de eğitim programlarının uygulanması sırasında tehlikeli sonuçlar ortaya çıkma olasılığının yüksek olması, bu okullardaki risklerin yönetilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Tüm eğitim örgütlerinin ve özelde teknik lise yöneticilerinin görevleri bilimsel, yasal ve yönetsel metinler dikkate alınarak beş boyutta toplanabilir. Bunlar (Başar 2002; Bursalıoğlu 1998:36; Taymaz 1982:115-118): 1) Politika, plan ve program işleri, 2) Eğitim işleri, 3) Öğrenci işleri, 4) İnsan kaynakları işleri, 5) Okul işletmeciliği işleri'dir.

Okul işletmeciliği işleri, alan yazında kurumun maddi kaynaklarını sağlama ve kullanmaya ilişkin şu işleri kapsamaktadır (Taymaz 2001:206-236; Başaran 1996:152-155): 1- Yapım, donatım, bakım ve onarım işleri, 2- Sivil savunma ve yangından korunma, güvenlik, sağlık ve temizlik işleri, 3- Yazı işleri, 4- Hesap işleri, 5- Ayniyat işleri, 6- Kantin işleri, 7- Döner sermaye işleri. Ancak, okullarda beslenme hizmetinin kantinlere ek olarak yemekhanelerde de verildiği, bazı okullarda öğrencilerin barınma ve burs ihtiyaçları karşılandığı esas alındığında yatılılık - bursluluk işleri okul işletmeciliği işleri içerisinde düşünülebilir.

Okul işletmeciliği işlerinden biri olan döner sermaye işleri, mesleki ve teknik öğretim okullarında öğrencilerin, döner sermaye aracılığı ile alınan siparişler ve hazıra yapılan işler üzerinde fiilen çalışarak meslekleri ile ilgili konuları daha iyi öğrenmelerine ve öğrendiklerini kalıcı bir şekilde pekiştirmelerine yardımcı olmak; piyasa ve sanayinin ihtiyaç duyduğu eğitilmiş ara insan gücünün iş hayatı şartlarına göre yetiştirilmesine katkı sağlamak; okullardaki mevcut atölye kapasitesi, makine parkı ve teknik insan gücü potansiyelini ekonomiye kazandırmak, uygulamalı eğitim için genel bütçeden ve aile bütçesinden harcanan giderleri azaltmak amaçları ile yapılmaktadır. Genellikle günlük çalışma saatleri dışında ya da hafta sonu (Cumartesi) yapılan döner sermaye çalışmaları, eğitim ve öğretimi olumsuz etkilemediği gibi, aksine zorunlu olarak çalışma saatleri içerisinde yapılan bu çalışmaların, öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve becerisine olumlu etki yaptığı söylenebilir (Usta 1997:41-43).

Teknik liselerde döner sermaye işleri, lisede uygulanan programlar dahilinde yürütülmektedir. Bu programlar; altyapı, bilgisayar, boya-apre, dokuma, elektrik, elektronik, endüstriyel elektronik, tıp elektroniği, gıda teknolojisi, hidrolik-pnömatik teknolojisi, kontrol ve enstrümantasyon teknolojisi, örme teknolojisi, harita ve kadastro, inşaat, iplik, kalıp, kimya, konfeksiyon, makine, makine ressamlığı, mikroteknik, mobilya ve dekorasyon, motor, telekomünikasyon, yapı ressamlığı, ayakkabı ve saraciye teknolojisi, kuyumculuk teknolojisi, el sanatları ve teknolojisi, büro yönetimi ve sekreterlik, cam işlemeciliği, cilt bakımı ve kuaförlük, çocuk gelişimi ve eğitimi, fotoğrafçılık, grafik tasarım, iç mekân tasarım, seramik, organizasyon hizmetleri, süs bitkileri ve yat kaptanlığıdır (MEB 2004:59). Teknik liselerde döner sermaye işleri, bu programların bir ya da birkaçında mevcuttur. Tüm eğitim kurumlarında olduğu gibi,

teknik liseler bünyesinde kurulan ve faaliyetleri itibari ile birer işletme niteliğinde olan döner sermayeler, MEB İşletmeler Dairesi Başkanlığı'na bağlı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

MEB döner sermaye işlerinin yürütülmesi amacıyla, teknik liselere lisenin özelliğine ve büyüklüğüne göre değişen miktarlarda ve bir defaya özgü olarak ilk açıldığında döner sermaye tahsis etmektedir. Örneğin, Ankara merkez ilçelerde yer alan 21 teknik lise içerisinde; Atatürk TL'ne 180, İskitler TL'ne 250, Ulus TL'ne 70, Y.Beyazıt TL'ne 200, Zübeyde Hanım Kız TL'ne 100, Balgat TL'ne 220, Dikmen TL'ne 50, Keçiören TL'ne 20, İncirli TL'ne 60, Abidin Paşa TL'ne 300, Türközü Oğuzhan TL'ne 30, Fatih TL'ne 30, Sincan TL'ne 80, Çiğdem Tepe TL'ne 50, Gazi TL'ne 800, M.R.Uzel Kimya TL'ne 20, Yapı Meslek ve İnşaat TL'ne 160, Yeni Mahalle TL'ne 200, Türk Telekom TL'ne 20, Battalgazi TL'ne 30 ve Batıkent TL'ne 30 YTL tahsis edildiği görülmektedir (MEB 2006:1).

Teknik liselerde müdürlerin MEB tarafından sağlanan bu az sermaye ile döner sermaye çalışmalarını sürdürebilmeleri ve piyasadaki işletmelerle rekâbet edebilmeleri, döner sermaye işlerinde karşılaşılabilecekleri riskleri belirleyebilmelerine, çözümleyebilmelerine, ölçebilmelerine, değerlendirebilmelerine ve etkili olarak yönetebilmelerine bağlıdır. Bunun için lise müdürlerinin öncelikle, lise ve çevresini döner sermaye işleri bakımından çok iyi çözümlemeleri gerekmektedir. Böyle bir çözümlemede müdürler, lisenin zayıf ve güçlü yönlerini, sahip olduğu olanaklarını ve olası tehditlerini ele almalıdır.

Lise müdürü lisenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlerken, yöneticilerin, öğretmenlerin, çalışan diğer personel ve öğrencilerin bilgi, beceri ve deneyimlerini, lisenin sahip olduğu parasal, enerji ve zaman gibi kaynaklarını ve bu kaynakları kullanabilme yeteneğini, yeni ürün ya da hizmet tasarlayabilme, üretebilme ve bunları pazarlayabilme kapasitesini, pazardaki payını koruyabilme ve büyütebilme durumunu, lisenin ürün / hizmet üretimi açısından pazardaki deneyimini, yeterli sipariş alabilme durumunu, alınan malzemeleri uygun depolayıp depolayamadığını, siparişi zamanında teslim edebilme durumunu, döner sermaye hesaplarının yasal-yönetmeliklere uygun olarak tutulup tutulmadığını, döner sermaye hesaplarının alanında eğitim almış kişilerce yürütülüp yürütülmediğini, döner sermayeden elde edilen kârın yeterli olup olmadığını,

döner sermaye çalışmalarına yapılan yatırımın kuruma getiri sağlayıp sağlamadığını, çalışanların döner sermayeden kurallara uygun olarak pay alıp almadığını ve yerel ilişkilerini dikkate almalıdır.

Diğer taraftan lise müdürü, pazar araştırması yaparak pazardaki ve teknolojideki değişimleri dikkate almak suretiyle lisenin ürün ve hizmet sunumunu çoğaltabilme, yeni pazarlara girebilme ve müşteri edinebilme fırsatlarını değerlendirebilmelidir. Bu anlamda lise müdürü ürettiği ürünler veya hizmetlerin tanıtımını yapmak ve bunların müşterilere cazip hale gelmesini sağlamak için reklâm amaçlı çeşitli etkinlikler düzenleyebilir.

Lise müdürü tehditlerin belirlenmesinde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi nedeniyle üretilen ürün ya da hizmetlerin modelinin ya da standartlarının değişip değişmediğini, lisenin ürettiği ürünün / hizmetin eskiyip eskimediğini, kullanılan teknolojinin eskimesinin lisenin piyasadaki konumu açısından bir engel oluşturup oluşturmadığını, daha düşük maliyetle ürün ya da hizmet üretme gücü olan rakip işletmelerin pazara girmesi tehlikesi olup olmadığını, rakip işletmelerin yeni ürün ya da hizmetler sunarak lisenin pazardaki payını düşürme tehlikesi yaratıp yaratmadığını, personelin çeşitli nedenlerle üretimden ayrılma durumunun olup olmadığını, parasal (sermaye) yetersizliklerin ve bürokratik engellerin döner sermaye işlerinin yönetiminde tehdit oluşturup oluşturmadığını göz önüne alması önemlidir. Diğer taraftan eğitime ve yönetime ilişkin yasal-yönetimsel metinlerin bilinmesi, yöneticilere liselerinde tehdit yaratabilecek alanları belirlemelerinde ve önlem almalarında yardımcı olabilir.

Lise müdürleri, etkili risk yönetimi için kurum ve çevresinin çözümlenmesinden sonra risk yönetimi programının hazırlanmasını sağlamalıdır. Böyle bir program, okul içinde döner sermaye işlerinde görev alan müdür yardımcılarını, atölye şefleri, öğretmenler, teknisyenler, döner sermaye saymanı, öğrenciler ve varsa güvenlik görevlisinin ve işçilerin katılımı ve okul dışında avukat, risk yönetimi uzmanı, yerel güvenlik güçleri ve diğer teknik lise yöneticilerinin desteği ile hazırlanabilir. Risk yönetimi programı, amaçların tanımlanması, risklerin belirlenmesi, çözümlenmesi, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi ve risk yönetim yöntemlerinin seçilmesi dilimlerinden oluşmalıdır.

Lise müdürleri, insan kaynaklarının bir kurumdaki en önemli değerler olması bakımından tehlikeli araç-gereç kullanımı ile üretim yapılan döner sermaye işlerinde öncelikle öğrencilerin, öğretmenlerin, teknisyenlerin ve varsa işçilerin kazalara, hastalıklara ve zehirlenmelere karşı korunmasını öncelikle amaç olarak belirlemelidir. Bundan başka parasal, maddi, pazar, müşteri, zaman, enerji, itibar, veri ve moral risklerini önlemek ya da en aza indirmek yönünde kararların alınmasını sağlamalıdır. Bu şekilde teknolojik araç-gereçlerin yer aldığı atölyeler, kimyasal malzemelerin bulunduğu laboratuvarlar ile malzeme ve üretimi tamamlanan ürünlerin bulunduğu depoların da yangın ve hırsızlık risklerine karşı korunması risk yönetimi amaçları arasında bulunmalıdır.

Lise müdürleri sonraki aşamada, döner sermaye işlerinde karşılaşılabilecek risklerin belirlenmesini sağlamalıdır. Bunun için döner sermaye çalışmalarında bulunan öğrenciler, öğretmenler, atölye şefleri, teknisyenler, döner sermaye saymanı ve teknik müdür yardımcılarının görüşlerini alarak uzman görüşleri, başka teknik lise ve fabrika gibi işletme yöneticilerinin görüşlerine ve deneyimlerine başvurarak uzman görüşleri ve benzerleriyle karşılaştırma, görüşmeler yoluyla belirlenen risklere puanlar vererek nominal grup yöntemi, belirlenen risklerin olası nedenleri ile birlikte ortaya konması yoluyla neden-sonuç çözümlemesi, lisede döner sermaye çalışmalarında kullanılan atölye, laboratuvar ve depo gibi mekânlar ile tutulan kayıtları, hesap cetvellerini, ücret çizelgelerini ve yapılan plan ve projeleri denetlemek yoluyla denetim, kurum ve çevresinin çözümlenerek çevreden kaynaklanabilecek tehditlerin ortaya konması sağlanarak tehdit incelemeleri, ürün veya hizmet üretimi için varsayımların oluşturulup çözümlenmesi yoluyla varsayım çözümlemesi ve üretim için ayrılan zaman, parasal ve maddi kaynakların kısıtlı olması durumunda kritik yol çözümlemesi yöntemini kullanabilirler.

Lise müdürleri döner sermaye işlerindeki riskler için, risk belirleme yöntemlerini kullanırken risklerin daha kolay belirlenebilir ve yönetilebilir olması bakımından döner sermaye işleri beş alt iş dilimine ayrılabilir. Bu iş dilimleri şunlardır: a) Sipariş alınması, b) Malzeme satın alınması ve depolanması, c) Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, d) Döner sermaye hesaplarının tutulması ve e) Döner sermayeden çalışanların pay alması.

1.1.3.1. Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi

Teknik lise döner sermaye işletmeleri, iki şekilde üretim yapmaktadır. Bunlardan biri, sipariş üzerine yapılan üretimler, diğeri hazır yapılan üretimlerdir.

Sipariş üzerine yapılan üretimlerde siparişler, hem kamu kurumlarından hem de özel sektörden alınmaktadır. Kamu kurumlarından alınan siparişler; başta MEB olmak üzere MEB'e bağlı Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı'ndan, İl Özel İdâresi'nden ve diğeri bakanlıklardan, özel sektörden alınan siparişler ise, piyasada yer alan tüm özel kurum ve kişilerden gelmektedir.

Lise müdürleri, döner sermaye işlerinin yürütülmesinde sipariş alırken ilgili kurum ya da kişilerle görüşerek gerekli resmi yazışmaları yapan ve takip eden tek yetkili kişidir. Bu nedenle alınan siparişlerin lisenin makine, araç-gereç ve uygulanan programlarına uygun, kısa sürede bitirilebilecek ve öğrencilerin gelecekte endüstriye kolayca uyum sağlamasını kolaylaştıracak türden işler olmasına dikkat etmek lise müdürlerinin görevidir.

Hazır üretimler ise, yerel halk ve kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamak ve hemen satılmak amacı ile yapılmaktadır. Ancak teknik liselerin hazır üretim yapabilmeleri, onların yeterli sermayeye sahip olmalarına bağlıdır. Çünkü malzeme satın alımı ve ürün / hizmetin üretimi sırasında oluşabilecek masraflar var olan sermaye ile karşılanabilecektir. Oysa ki, MEB tarafından teknik liselere sağlanan sermayeye bakıldığında, sermaye miktarının az olduğu görülmektedir. Bu nedenle teknik liselerin, hazır üretim yapabilmelerinin ve döner sermaye işletmelerinin varlığını sürdürebilmelerinin zor olduğu söylenebilir. Bu durum, teknik lise döner sermaye işletmelerinin varlığının sürekliliği için sipariş almalarının önemli ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Lise müdürlerinin, lisenin sahip olduğu sermaye azlığı göz önüne alındığında döner sermaye işletmelerinin varlığının sürekliliği ve rekâbetçi piyasada sipariş alabilmeleri için bu alt dilimde karşılaşılabilecekleri riskleri önceden fark etmeleri ve yönetebilmeleri önem taşımaktadır. Sipariş alma işinde lise müdürlerinin karşılaşılabileceği en önemli risklerden biri, yeterli sipariş alamama riski olabilir. Bunun nedenleri, lisenin ürettiği ürün ya da yaptığı hizmetler bakımından yeterince tanınmaması, pazarın yeterince takip edilmemesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün / hizmet üretilmemesi,

lisenin kaliteli ve uygun fiyata ürün / hizmet sunamaması, piyasadaki rakip işletmelerin peşin vergi vermemesi, ucuza işçi çalıştırması ve teknolojik bakımdan daha iyi durumda olması olabilir.

Teknik lise müdürleri yeterli sipariş alamama riskinin yönetiminde, riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanabilirler. Teknik lise müdürleri kendileri hiçbir girişimde bulunmadan, bu riskin yönetiminde MEB'i sorumlu tutarak MEB'in peşin vergi ve teknolojiye yatırım yapma konularında yasal-yönetmelik değişiklikleri yapmaları gerektiğini belirterek riski üstlenme yöntemini kullanabilirler.

Riskten kurtulma yöntemini, pazar araştırması yapma, ürün / hizmet çeşitlendirme, reklâm yapma, personeli eğitme, satış sonrası montaj yapma, belli süre garanti hizmetleri sunma ve teknolojiye yatırım yapma yoluyla kullanabilirler. Pazar araştırması yapma, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, hitap edilecek müşteri kesitinin, üretilecek ürünün / hizmetin satılabilirliğinin, rakip işletme ve ürünlerinin durumlarının ve malzeme temin edilecek firmaların endüstriyel yeterliliğinin belirlenmesini sağlayan önemli bir faaliyettir. Bu şekilde sipariş almadan ve üretim yapmadan önce yapılacak çalışmalar ile, üretilecek ürünün / hizmetin satılabilirliği sağlanabilir ve yeni siparişlerin gelmesinin yolu açılabilir.

Ürün / hizmet çeşitlendirme, gerek iç gerekse dış pazarların takip edilmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve teknolojiye mevcut gelişmeler doğrultusunda üretilen ürünlerde / hizmetlerde değişiklik yapılması veya yeni ürünler / hizmetler üretilmesi şeklinde olabilir. Bu süreç, ürün / hizmet tasarım çalışmaları, ilk örnekleme, kontrol testleri ve müşteri geribildirimlerinin alınması şeklinde izlenmelidir. Bu şekilde işletmeler, ürün / hizmet çeşitlendirmesi yoluyla sipariş alabilir ya da satışlarını çoğaltabilirler. Önemli olan yenilikçi ürünlerin, müşterinin istediği kalite ve zamanda ya da rakip işletme veya teknik liselerden önce pazara sunulabilmesidir.

Teknik liseler, geliştirdikleri veya değişiklik yaptıkları ürünler / hizmetler konusunda MEB'e projeler sunabilir ya da müşterilerini bilgilendirilebilir. Böylece, ek ve yeni ürünlerle / hizmetlerle lise döner sermaye işletmesinin siparişlerinde olabilecek dalgalanmalar önlenir, azaltılabilir ve piyasada rekâbet edebilme olanağı yakalanabilir.

Reklâm yapma etkinlikleri, lisenin kendisi ya da anlaşma yapılan işletme ya da kurum tarafından yürütülebilir. Ancak, hem ekonomik olması hem de üretilen ürün / hizmetlerin tasarlanması ve üretilmesi sürecinin ayrıntılarının daha iyi bilinmesi bakımından reklâm etkinliklerinin lise tarafından yürütülmesinin daha uygun olacağı söylenebilir.

Reklâm sürecinde fuar, sergi, kermes, afiş, katalog, mesleki dergi, internet ve yazılı ve görsel basın gibi uygun reklâm araçları kullanılarak lisenin ürettiği ürünler / hizmetler tanıtılabilir. Ancak hazırlanan afiş, katalog, internet, gazete ve mesleki dergi sayfalarının yeterli ayrıntıda ve görsel canlılıkta olmasına özen gösterilmelidir. Afişlerin, lisenin içinde veya dışında uygun yerlere asılmasına ve katalogların uygun ortamlarda dağıtılmasına dikkat edilebilir. Bu şekilde lise, ürettiği ürün / hizmet kaliteleri ve fiyatları konusunda rakip işletmelerden üstün yönlerini müşterilerine tanıtmalıdır.

Personeli eğitme, üretilen ürünün / hizmetin üreticisi olan ve ürünü / hizmeti en iyi tanıyan kişi olarak personelin iletişim, pazarlama ve fiyatlandırma konularında eğitilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir. Bu şekilde bir eğitim personelin iletişim, pazarlama ve fiyatlandırma becerileri kazanmasına hizmet edebilir. Çünkü müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi, müşterilerle iyi ilişkilerin geliştirilmesi, müşterilerde üretilecek ürün / hizmet hakkında ilgi ve üretilen ürün / hizmet konusunda satın alma isteğinin yaratılması personelin iletişim ve pazarlama becerilerini kazanmasına bağlıdır. Özellikle bir ürünü / hizmeti üreten birçok işletme söz konusu olduğunda oluşan rekâbeti, müşterilerle iyi ilişkiler kuran ve onların ne istediğini araştıran işletmelerin kazanma olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Fiyatlandırma becerileri de, siparişin alınmasında önemlidir. Çünkü fiyat, bir ürünün / hizmetin satın alınması ya da siparişin verilmesi konusunda en fazla etkiye sahip unsurlardan biridir. Bu nedenle işletmenin bir ürünün / hizmetin fiyatını belirlerken gerçekleşen maliyeti, piyasadaki rakip işletmelerin ürünlerinin / hizmetlerinin fiyatını ve deneyimlerini dikkate alması gerekir.

Teknik liselerde üretilen bir ürünün / hizmetin maliyetinin doğru belirlenebilmesi başta lise müdürü, teknik müdür yardımcısı ve döner sermaye hesap işlerini yürüten

saymanların maliyet hesaplamaları konusunda eğitim almasını gerektirmektedir. Bu eğitim, alanında uzman kişilerin yer aldığı üniversiteler, kamu kurumları veya özel kurumlar tarafından verilebilir.

Satış sonrası montaj yapma ve belli süre garanti hizmetleri sunma, sipariş alamama riskini önleyebilir. Bunun için lise yönetimi ürün tanıtımında, örneğin bilgisayar gibi bir ürün için satış sonrası montajının yapılacağını ya da belli süre kullanma garanti hizmeti verileceğini belirtebilir.

Yeterli sipariş alamama riskinin yönetiminde, pazar araştırması yapılarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi, ürün / hizmet çeşitlendirmesi, reklâm yapılması, personelin eğitilmesi, satış sonrası montaj ve garanti hizmetlerinin sunulması önemli olmakla birlikte yeterli değildir. İşletmenin yeni teknolojilere yatırım yapmadan sipariş ve satış oranlarını yükseltebilmesinin zor olduğu söylenebilir. Bu nedenle teknik liseler, teknolojiye gereken yatırımı yapmalıdır. Bu konuda MEB, lise müdürlerine gereken desteği vermelidir.

Teknolojik yeniliklerde rakip işletmelerden geri kalan bir lise döner sermaye işletmesinin, her zaman pazarını veya işini kaybetmesine ya da siparişlerin başka işletmelerce yapılmasını kabul etme durumu ile karşı karşıya kalabileceği söylenebilir. Ancak yeterli sipariş alamama riskinden kurtulmak ya da azaltmak için teknolojiye yatırım yapma kararının verilmesi ya da bu konuda lise müdürlerinin MEB'ten destek istemesi, önemli ölçüde risk üstlenmeyi gerektirir. Çünkü teknolojiye yapılan yatırım, yeterli sipariş almayı garantilemeyebilir.

Lise müdürleri yeterli sipariş alamama riskini yönetirken, başka işletmelerle oluşabilecek riskleri paylaşarak riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Şöyle ki, ürünün / hizmetin tasarlanması ya da üretilmesi aşamasında piyasadaki diğer işletmelerle ya da kamu kurumlarıyla ortaklık kurabilirler. Böyle bir ortaklık ile, ürünün / hizmetin belli bir bölümünün ortaklık kurulan işletme ya da kamu kurumu tarafından üretilmesini sağlayabilirler veya piyasadan yarı mamul ürün / hizmet alabilirler. Diğer taraftan lise müdürleri, ürünün / hizmetin tasarlanması ya da üretilmesi aşamasında oluşabilecek riskleri başka işletme ya da kurumlara yönlendirebilirler. Ancak, gerek riski paylaşarak veya ikna ederek gerekse riski yönlendirerek riski azaltma yönteminin uygulanması,

birtakım anlaşmaların yapılmasını içerir. Bu yöntemin uygulanması, maliyeti azaltabileceği gibi ürünün / hizmetin daha kaliteli olması açısından liseye yarar sağlayabilir.

Teknik liselerde müdürler, üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riski ile karşılaşabilirler. Bu risk üst yönetimlerin, belli bir ürünün fiyatını belirleyerek üretimin o fiyattan yapılmasını veya lisenin işyükünün çok olmasına karşın ürünün üretimini kısa sürede istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riskinin kaynağı, kurum dışı üst yönetimlerin özellikleridir. Bu nedenle lise müdürleri, bu riski üstlenerek ve boyun eğerek hiçbir şey yapmadıkları gibi ürünün üretilebilmesi için piyasadan hazır veya yarı mamül ürün alarak üst yönetimlerin beklentilerine yanıt verebilirler. Ya da iletişim becerilerinden ikna etme yolunu tercih ederek sipariş alıp almama ya da ürünün satış fiyatını belirleme konularında kendileri karar verebilirler. Böylece riski azaltma yöntemini kullanabilirler.

Teknik liselerde müdürlerin karşılaşabileceği bir başka risk, üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riskidir. Bu risk, işletmelerin karşılaştığı ve giderek artan risklerden biridir. Ancak uzmanlar, birçok işletmenin bu riski görmezden geldiğini ve riske karşı yeterli koruma sağlamadığını ifade etmektedirler. Oysa ki görevi kötüye kullanma riski, son bir yılda tüm işletme sektörünün üçte ikisinden daha fazla bir oranında görülmüştür (Hays 2000:3).

Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski, üst yönetimlerde yer alan kişilerin kişisel özelliklerine bağlı olarak ortaya çıktığından lise müdürlerinin bu riski yönetirken riskten kurtulma yöntemini kullanabilmesinin zor olduğu söylenebilir. Bu nedenle lise müdürleri, riski üstlenme ve azaltma yöntemlerini kullanabilirler. Riski üstlenerek olası kayıplara göğüs germek durumunda kalabilirler ya da uğradıkları kayıpları karşılamak üzere ilgili kurumlara şikâyetle bulunarak kayıplarını azaltabilirler.

Teknik liselerde müdürlerin karşılaşabileceği diğer bir risk, üst yönetimlere şikâyet edilme riskidir. Bu risk, müdürlerin yasal-yönetimsel metinlere uygun olmayan davranışlar gösterdiğinde yaşanabilir. Bu nedenle, yapılan her türlü etkinlik ve uygulamaların yasal-yönetimsel metinlere uygunluğunu sağlamak yoluyla riskten kurtulma ya da sonuçlarına katlanma yoluyla riski üstlenme yöntemi kullanılabilir.

1.1.3.2. Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi

Lise müdürleri, döner sermaye çalışmaları için gerekli ham ya da yarı mamul malzeme lise depolarında bulunuyorsa ilgili atölye şefinin isteme ve çıkarma pusulası düzenlemesi ve imzalaması sonrasında onay vererek malzemeyi istemek için ambara gönderir. Aksi halde söz konusu malzeme lise ambarında bulunmuyorsa, atölye şeflerince düzenlenen malzeme istek belgesini onaylayarak malzemenin satın alınması için lise döner sermaye saymanlığına iletir.

Lise müdürleri, mal ve hizmet alımlarından önce pazar veya piyasa araştırması yapması için atölye şeflerini ve ilgili yönetici yardımcısını görevlendirir ve böylece satın alınacak malzeme ya da hizmet için tahmini maliyet hesaplanır. Tahmini maliyet, katma değer vergisi hariç olmak üzere belirlenir ve dayanaklarıyla birlikte hesap cetvelinde gösterilir.

Malzeme satın alımı komisyonlar tarafından yapılır. Bunun için ilgili yönetici yardımcısı başkanlığında öğretmenler kurulunca seçilen bölüm / atölye şefleri / öğretmenler ile sayman / ayniyat mutemedi olmak üzere en az üç kişiden oluşmak üzere bir satın alma komisyonu ve muayene kabul ve sayım komisyonları oluşturulur. Bu komisyonlar, sözleşme yapılmasına kadar malzeme satın alınması sürecindeki her aşamada görev almaktadır.

Döner sermaye çalışmaları için gerekli ham ya da yarı mamul malzemenin satın alınması, doğrudan temin ve ihâle süreci yoluyla olmak üzere iki şekilde olabilir. Lise yöneticisi, alınacak malzemenin miktarına göre bu iki yoldan birini seçebilir. Şöyle ki, alınacak malzeme 5.000 YTL ve üzerinde ise lise yönetiminin 4734 sayılı Kamu İhâle Kanunu, 4761 ve 4964 sayılı Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'a uygun olarak malzeme satın alması gerekmektedir. Ancak, alınacak malzeme miktarı 5.000 YTL'den az olması durumunda satın alma komisyonu piyasada fiyat araştırması yaparak tek tüzel veya gerçek kişi tarafından malzeme ihtiyacını karşılayabilmektedir.

Teknik lise müdürlerinin malzeme satın alımında 4734 sayılı Kamu İhâle Kanunu, 4761 ve 4964 sayılı Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'a uygun olarak ihâle sürecini tercih etmeleri durumunda ihâlenin Resmi Gazete'de ilân edilmesi gerekmektedir. İhâleler, açık, belli istekliler arasından veya pazarlık usulü ile

yapılabilir. İhâlenin yapılış şekline göre, açık ihâleler en az 40 gün önce, belli istekliler arasından yapılacak ihâleler en az 14 gün önce ve pazarlık usulü ile yapılacak ihâleler en az 25 gün önce Resmi Gazete’de bir defa ilân edilmektedir.

İhâlenin sonucunda, yaklaşık maliyete eşit veya onun biraz üzerinde fiyat teklif veren istekliler arasından ihâlenin ön yeterlilik değerlendirmesi yapılır. Bunun sonucunda yeterliliği belirlenen adaylara en az 40 gün önce davet mektubu gönderilmektedir. Ancak, burada ihâleyle davet edilebilecek aday sayısının beşten az veya teklif veren istekli sayısının üçten az olmaması gerekmektedir. Aksi halde, ihâle iptal edilmektedir. Alınan teklifler, ihâle veya satın alma komisyonu tarafından değerlendirilmekte ve sözleşmeye bağlanmaktadır. Sözleşme Sayıştay Başkanlığı tarafından onaylanarak lise yönetimine bildirilir ve noter tarafından onaylandıktan sonra 15 gün içinde Resmi Gazete’de yayınlanmak suretiyle ilân edilmektedir. İhâle sürecinin, özellikle ihâlenin iptal edilmesi veya ürünün / hizmetin kısa süre içerisinde bitirilmesi söz konusu olduğunda zaman alıcı olduğu söylenebilir. Bu nedenle, teknik lise müdürlerinin malzeme satın alımında ihâle sürecini tercih etmesi durumunda zaman kaybı riski ile karşılaşmaları söz konusu olabilir.

Teknik lise müdürleri ihâle işlerinin yönetiminde karşılaşılabilecek zaman kaybı riskinin yönetiminde riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanabilirler. Riski üstlenme yöntemini, ihâle ile malzeme satın alma yolunu tercih etme yoluyla kullanabilirler. Ancak lise müdürlerinin risk üstlenirken öncelikle, riskin getireceği fırsatları irdelemesi gerekmektedir. Aksi halde ihâle süreci ile malzeme satın alma kararı verilerek zaman kaybı riskini üstlenilmesinin liseye ya da kuruma getireceği fırsat söz konusu değilse, bu riski üstlenmenin bir anlamı yoktur.

Lise müdürleri, birtakım önlemler alma yoluyla riskten kurtulma ve azaltma yöntemlerini kullanabilirler. Bunun için öncelikle, zaman kaybı riskinin oluşabileceği zaman aralığını ve nedenlerini belirleyebilmeleri önemlidir. Çünkü riskin oluşabileceği zaman aralığının ve nedenlerinin belirlenmesi ne tür önlemler alınması gerektiğine ışık tutabilir. Bunun için ilk yapılması gereken malzemenin elde olması gereken tarih belirlenerek bir ihâle yürütme planının ve takviminin belirlenmesidir. Bu planda ihâle sürecinin başlama, resmi gazetede ilân edilme, ön yeterliliğin değerlendirilme, davet

mektuplarının gönderilme, tekliflerin değerlendirilme, sözleşmelerin yapılma, Sayıştay Başkanlığı'nın onaylama ve sonuçların resmi gazetede yayınlanma tarihleri ihâle sürecinin çok fazla aksamasına yol açmayacak şekilde deneyimlerden yararlanarak olası zaman kaymaları dikkate alınarak belirlenmelidir. Bu şekilde planda meydana gelebilecek olası gecikmeler, belirlenen esnek süreler ile karşılanabilir.

İhâlelerde zaman kaybını önlemek için ihâle sürecinin yürütme planına uygun yürütülüp yürütülmediği denetlenmelidir. Çünkü zaman yönetimi risklerin yönetiminde önemlidir. Aksi halde herhangi bir risk zamanında önlenemez ve yönetilemezse yeni riskler oluşabilir. Örneğin, zaman kaybı riskinin ortadan kaldırılamaması ve ihâle sürecinin planda belirlenen tarihte tamamlanamaması ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi ya da lise yönetiminin soruşturma geçirme riskine yol açabilir.

İhâle sürecinin yürütme planına uygun yürütülüp yürütülmediğinin denetlenmesinde, program değerlendirme ve gözden geçirme (PERT) tekniği ve kritik yol yöntemi uygulanabilir. Bu şekilde ihâle sürecini yürütürken hangi faaliyetlerin daha çok zaman aldığı ya da nerelerde aksamalar yaşandığı belirlenebilir.

İhâle sürecinin zamanında tamamlanması için önemli olan unsurlardan biri, iş sürelerinin doğru tahmin edilmesidir. Bu nedenle ihâle sürecini yürütecek personelin bu konuda eğitim almasını sağlamak ya da personel seçiminde deneyimli, güvenilir ve işini özenli yapmasına dikkat etmek oluşabilecek zaman kaybı riskinden kurtulmada hizmet edebilir.

Diğer taraftan lise müdürleri, zaman kaybı riski ile karşılaşmamak için malzemeyi bir firma ya da tüzel kişiden doğrudan temin etme yoluna giderek riskten kaçınma yoluyla da riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Her ne kadar yasal-yönetimsel metinler, 5.000 YTL ve üzerinde alınacak malzemeler için Kamu İhâle Kanunu'nun uygulanması gerektiğini belirtse de, lise müdürleri alacakları malzemeyi bir sefer yerine birkaç seferde alarak malzeme alış bedelini düşürebilirler.

Lise müdürleri, ayrıca ihâle sürecinin uzamasına yol açan okul dışı etmenleri göz önüne alarak gereken önlemleri almalıdır. Örneğin, yeterli sayıda teklif veren firmanın olmayabileceği düşünülerek zaman kazanmak için ihâlenin resmi gazetede duyurulmasından önce lise müdürü, malzeme temin edebileceği endüstriyel yeterliliği olan firmaları belirleyerek ilgili kişilerle telefonla ya da yüz yüze görüşme yaparak

teklif hazırlamalarını isteyebilir. Böylece ilgili firmaların önceden bilgilendirilmesi sürecin herhangi bir kayba yol açmadan zamanında yürütmesine hizmet edebilir. Ancak burada lise müdürünün ikna, girişimcilik ve iletişim becerileri ön plana çıkmakta ve önem kazanmaktadır. Lise müdürleri, diğer liselerle işbirliği yaparak riski azaltma yöntemini uygulayabilirler.

Diğer taraftan ihâle sürecinde ihâleyi alan veya alamayan firmalar, Kanun'da belirtilen sorumluluklarını yerine getirmediği, kendini bir hak kaybına veya zarara uğrattığı ya da zarara uğratmasının muhtemel olduğu gerekçesiyle lise yönetimini şikâyet edebilir. Bu anlamda, teknik lise müdürlerinin ihâle süreci ile malzeme satın alımında ihâleyi alan veya alamayan firmalar tarafından şikâyet edilme riski ile karşılaşabileceği söylenebilir.

Teknik lise müdürleri ihâle sonucunda ihâleyi alan veya alamayan firmaların usulsüzlük yapıldığı iddiası ile lise yönetimini ilgili kurumlara şikâyet etmesi riskinin yönetiminde, riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanabilirler. Riski üstlenme yöntemi, ihâle süreci ile malzeme satın alınmasına karar verilmesi ile uygulanabilir. Bu süreçte lise müdürleri, oluşabilecek parasal kaybın lisenin kendisinin finanse etmesini tercih edebilir. Ancak bunun için lisenin yeterli sermayeye sahip olması gerekmektedir.

Lise müdürleri, ihâle işlerinin yönetimi konusunda personeli eğiterek veya personel seçiminde ilgili personelin deneyimli, güvenilir ve özenli çalışan kişiler ve yapılan işlerin yasalara uygun olmasını sağlayarak riskten kurtulma ve azaltma yöntemini kullanabilirler. Ya da malzeme satın alımında, satın alınacak malzeme miktarı 5.000 YTL ve üzerinde olması durumunda parça parça ya da kalem kalem malzeme satın alarak doğrudan temin etme yoluna gidebilir ve ihâleden kaçınabilir. Bu şekilde riskten kaçınma yoluyla da riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler.

Teknik lise müdürlerinin siparişi aldıktan sonra, herhangi bir ürünün ya da hizmetin üretimi için ihtiyaç duyulan ham ya da yarı mamul malzemelerin alınabilmesi için siparişin satış bedelinin $\frac{1}{4}$ 'ünü ya da $\frac{1}{10}$ 'ini siparişi verenden peşin olarak alması gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda özellikle kamu siparişlerinde, peşin hiçbir ücret alınamayabilir. Bu nedenle, teknik lise müdürleri kamu kurumlarından alınan siparişlerde, malzeme alınması sırasında piyasadaki firmalara borçlanma riski ile karşılaşılabilirler.

Teknik lise müdürleri, piyasadaki firmalara borçlanma riskinin yönetiminde riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanabilirler. Lise müdürü riski üstlenme yönteminin uygulanmasında, başlangıçta hiçbir ücret alamayabileceği durumunu göze alarak kamu siparişlerine talip olabilir. Bu yöntemi kullanırken lise müdürü, lisenin riski kendi kendine finanse etmesini sağlayabilir. Bu uygulamada müdür, borçlanma riski nedeniyle itibar kaybına uğramamak için malzemenin parasını okul hesabından ödeyebilir. Ancak bunun için, okulun yeterli sermayeye sahip olması gerekmektedir. Ya da lise müdürleri, piyasadaki malzeme temin edeceği ilgili firmalara parasının sonradan ödeneceğinin güvencesini verebilir.

Lise müdürleri, üretim için ihtiyaç duyduğu malzemeyi kendilerine temin edecek bir işletme bularak ve karşılığında o işletmenin gereksinim duyduğu ürünü / hizmeti kendilerine sağlamak yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Ancak bunun için lise müdürlerinin pazar araştırması yaparak, piyasada yer alan işletme ve çevredeki kurumları çok iyi tanması gerekmektedir. Diğer taraftan, üretim için gerekli malzemeyi siparişi veren kişi ya da kurumdan isteyebilir. Bundan başka lise müdürleri, deneyimlerinden yararlanarak hangi kamu kurumlarının siparişlerinde borçlanma riskinin oluştuğunu ortaya koyması ve buna dayalı olarak o kamu sektörünün siparişlerini almama davranışını sergilemesi veya özel sektör yerine sadece MEB ya da diğer bakanlıkların siparişlerini alması yoluyla da riskten kaçınarak kurtulma yöntemini kullanabilirler. Bir başka seçenek olarak doğrudan malzeme temininden vazgeçmesi şeklinde olabilir. Çünkü ihâle süreci ile malzeme satın alımında piyasaya borçlanma söz konusu olmamaktadır. Ancak bunun için alınacak malzeme miktarının 5.000 YTL altında olmaması gerekmektedir.

Lise müdürleri, ürünün / hizmetin üretimi için gerekli özellikle ücreti yüksek birtakım araç-gereçleri diğer liselerden ödünç temin etme yoluna giderek riski azaltabilir. Böyle bir uygulamada, lise müdürünün MEB ve ilgili liselerle gerekli yazışmaları sürdürmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, ücreti yüksek birtakım araç-gereçlerin alımında başka işletmeler ya da kurumlar ile ortaklık oluşturulabilir. Böyle bir ortaklıkta, kimlerin piyasaya ne kadar borç yükünün ve malzeme üzerinde sahiplik hakkının olduğu belirlenmelidir.

Teknik lise müdürleri, malzemenin satın alınmasında lise teslimi olmadığı veya il dışından alınması söz konusu olduğu durumlarda satın alma komisyonunun trafik kazası yapma riski ile karşılaşabilirler. Bu riskin yönetiminde, riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler.

Lise müdürleri, bu riski üstlenerek oluşabilecek tüm kayıpları (insan, mal, parasal, enerji, zaman, itibar, moral, müşteri, pazar, veri) göze alabilir ve kayıpları kendisi karşılama yolunu tercih edebilir. Ancak, bunun için lisenin gerekli insan, sermaye, araç-gereç, zaman, enerji ve bilgi kaynaklarına sahip olması gerekmektedir. Ne var ki bu riskin üstlenmesi, en önemli kayıplardan biri olarak insan kaynaklarının kayıplarına neden olabileceği dikkate alındığında üstlenilmemesi gereken bir risk olduğu söylenebilir.

Lise müdürleri, satın alma komisyonunun trafik kazası yapma riski ile karşılaşmamak için il dışından malzeme satın alınması işine girmeyebilir ya da malzemeyi temin edecek firma veya siparişi veren kişi ya da kurum ile yapacağı sözleşmede belirterek ve malzemenin lise teslimi olmasını sağlayarak, riskten kaçınma yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilir.

Lise müdürleri, üretim için gereken malzemenin il içinde olmaması veya il dışından satın alınması çok kârlı olması nedeni ile il dışına çıkmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda ise il dışına çıkacak olan satın alma komisyonunda bulunan kişilerin, trafik deneyimi olan kişilerden olmasını sağlayarak, taşıma aracının yeni, bakımlı ve güvenilir olmasını temin ederek birtakım önlemler alma yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Lise müdürleri, trafiğe çıkacak araçların sigorta edilmesini sağlamak yoluyla da riski yönlendirerek azaltma yöntemini uygulayabilirler.

Malzemenin okul teslimi olmadığı durumda teknik lise müdürleri, alınan malzemenin ulaşım esnasında kaybolması / hasar görmesi riski ile karşılaşabilirler. Bu riskin yönetiminde, riskten kurtulma, riski azaltma ve riski üstlenme yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilir.

Lise müdürü, malzemenin lise teslimi olmadığı durumlardan kaçınarak ve ilgili sözleşmede malzemenin okul teslimi olmasını isteyerek riskten kaçınma yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilir. Burada lise müdürü, gerekli malzemenin lise teslimi olmasını ilgili firmalardan isteyebildiği gibi siparişi veren kişi veya kurumlardan da

isteyebilir. Bundan başka lise müdürü, taşıma işleri için seçilecek firmalarda birtakım özellikler arayarak riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Bunun için ilgili firmanın geçmiş performans deneyimleri hakkında bilgi toplanıp, değerlendirilebilir. Bundan başka malzemenin, aracı firma yerine ilk üretildiği fabrikadan alımı sağlanabilir. Böylece, malzemenin yüklenmesinden kaynaklanabilecek hasar önlenabilir.

Lise müdürü, getirilecek malzemeleri sigorta ettirerek riski yönlendirme yoluyla riski azaltma yöntemini kullanabilir. Bundan başka riski azaltma yöntemini, taşıma işlerinde yeterliliği olan belli firmalarla çalışarak riski paylaşma ve malzemenin bir kerede değil de birkaç seferde getirilmesini sağlayarak riski yayma yoluyla uygulayabilirler. Ancak burada firmaların yeterliliklerinin belirlenebilmesi için pazar araştırması yapılabilir ve bilgi toplanabilir. Diğer taraftan, risklerin firmalarla veya kurumlarla nasıl paylaşılacağı yapılacak sözleşmelerde belirtilmelidir. Aksi hâlde lise müdürleri, alınan malzemenin ulaşım esnasında kaybolması / hasar görmesi riski konusunda hiçbir önlem almadan sadece sonuçlarına katlanabilirler. Bu şekilde de riski üstlenme yöntemini kullanabilirler.

Malzemeler satın alındıktan sonra, kabul ve sayım komisyonlarınca onaylanarak ilgili defterlere kaydedilir ve atölye depolarında depolanır. Ancak, teknik liselerin malzeme koymak için yeterli depoları bulunmaması nedeni ile lise müdürleri, satın alınan malzemenin depolanması riski ile karşılaşabilirler. Alınan malzemenin depolanması riskinin yönetiminde riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler.

Riski üstlenerek, lise müdürü malzeme alımına gidebilir ve lisenin atölye, koridor, çok amaçlı salon gibi her türlü mekânını depo amaçlı kullanabilir. Ancak sözü edilen bu mekânlar depo amacı ile yapılmadığından öğrencilerin kaza yapması riskini veya satın alınan malzemenin hasar görmesi / bozulması riskini ortaya çıkarabilir. Bu nedenle lise müdürünün satın alınan malzemenin depolanması riskini üstlenirken getireceği fırsatları ve tehlikeleri dikkate alması gerektiği söylenebilir. Aksi halde bunları göz önüne almadan riski üstlenen lise müdürünün, malzemenin hasarı ya da bozulması durumunda oluşabilecek maliyeti kendisi finanse etmek ya da olası bir kaza sonrasında tazminat davalarına göğüs germek zorunda kalabilir.

Lise müdürleri, alacağı malzemelerin tek seferde değil de, sipariş aldıkça veya gerektiğinde alımını sağlayarak ve riski zamana yayarak ya da üretilen ürünlerin bir an önce gönderilmesini sağlayarak mevcut mekânları açarak riski azaltma yöntemini uygulayabilir. Diğer taraftan maliyetinin lise tarafından karşılanması karşılığında depolama işi yapan firmalar bulabilirler. Bu şekilde lise müdürleri, riski yönlendirerek riski azaltma yöntemini kullanabilirler.

Lise müdürleri bundan başka, alınan malzemeleri koymak amacıyla yeni depolar temin edilmesi için birtakım girişimlerde bulunabilir. Bu anlamda yeni depolar inşa etme veya MEB'e bağlı kurumlarla işbirliği içine girerek geçici depolar sağlama yoluna başvurabilir ya da depoların yetersizliğini göz önüne alarak, ürün / hizmet üretiminden kaçınmak ya da önceden malzeme satın almamak yoluyla riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler. Lise müdürleri, satın aldıkları malzemeyi depolamada sorunlar yaşamaları nedeniyle malzemenin firmada depolanmasını isteyebilirler. Bu anlamda geçen süre içerisinde malzemedeki oluşabilecek bozulma ya da hasarın sorumluluğunun firma tarafından alınmasını isteyebilir ve bunu sözleşmede belirtebilirler.

Teknik lise müdürleri, üretim için gerekli malzemenin satın alınabileceği firma seçeneklerinin il içinde az olması durumunda ilgili firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski ile karşılaşabilirler. Özellikle kimya teknik liselerinin kimyasal maddelerin satıldığı yerlerin az olması nedeniyle bu risk ile karşılaşma olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir. Lise müdürleri bu riskin yönetiminde, riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler.

Lise müdürleri, malzeme satın alabileceği firmaların az olması durumunda tüm kayıpları göze alarak üretime başlaması durumunda riski üstlenme, aksi halde siparişi geri çevirmesi durumunda riskten kaçınarak ya da piyasa araştırması yaparak il dışındaki firmalarla bağlantıya geçerek malzeme satın alabilecekleri seçenekleri çoğaltma yoluyla riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler.

Lise müdürleri riski azaltma yöntemini ise, ilgili sözleşmelerle malzemenin zamanında gelmesini garanti altına alınma yoluyla uygulayabilirler. Bunun için, sözleşmelere malzemenin temin edilme zamanında olabilecek bir gecikme durumunda firmanın parasal yönden cezalandırılması ya da gecikme bedeli olarak belirtilen miktardan

daha çok malzeme sağlaması şartı konulabilir.

Teknik liselerde müdürler alınan malzemenin elde kalması riski ile karşılaşabilirler. Bu risk, lise müdürlerinin herhangi bir sipariş almadan sipariş geleceğini öngörerek malzeme satın alması ve sonrasında siparişin alınamaması durumunda oluşmaktadır. Lise müdürleri bu riskin yönetiminde riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler.

Lise müdürleri, sahip olduğu sermayesini malzeme satın alma yoluyla kullanarak alınan malzemenin elde kalması riskini üstlenebilirler. Bu şekilde oluşabilecek kayıplara göğüs germek durumunda kalabilirler. Ancak bu yöntemin, gelecekte herhangi bir ürüne yönelik sipariş gelme olasılığının yüksek olduğunda ve malzemenin bir an önce alınmasının kurum için önemli kâr getirmesi söz konusu olduğunda kullanılması önerilebilir. Bunun için lise müdürleri, kendi ve diğer lise müdürlerinin deneyimlerinden yararlanmalı ve piyasa araştırması yapmalıdır. Bu şekilde ihtiyaç duyulan veya duyulacak ürünler belirlenerek sermayenin boş yere kullanılması ve alınan malzemenin elde kalması riski önlenabilir.

Lise müdürleri, önceden malzeme almak her ne kadar kârlı olursa olsun sipariş almadan önce malzeme satın almayarak riskten kaçınma yoluyla riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler ya da malzemeyi satın alırken ilgili firma ile anlaşma / sözleşme yaparak belirlenen tarihe kadar sipariş gelmemesi nedeniyle malzemeyi üretimde kullanmamaları durumunda geri iade etme koşulu koyabilirler. Bu şekilde oluşabilecek riski, ilgili firmaya yönlendirerek riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Bundan başka satın alınan malzemelerin depolarda saklanırken hasar görmesi ya da bozulması durumu ile karşılaşmamak için malzemeyi kullanarak hazır üretime yapabilirler.

1.1.3.3. Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi

Teknik lise müdürleri üretim sırasında malzemelerin beklenenden fazla fire vermesi riski ile karşılaşabilirler. Bu riskin yönetiminde lise müdürleri riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Lise müdürleri, oluşabilecek firelerden ilgili atölye şeflerini ve öğretmenleri sorumlu tutarak ve riskin yol açabileceği her türlü kaybı üstlenerek riski üstlenme yöntemini kullanabilirler.

Üretim sırasında malzemelerin beklenenden fazla fire vermesi riskinin gerçekleşmesi durumunda lise müdürleri, parasal, mal, insan kaynakları, enerji, itibar, moral, müşteri ve pazar kayıpları yaşayabildikleri gibi üretimin zamanında yetiştirilememesi riski ile de karşılaşabilirler. Bu nedenle, bu riskin önlem alınması ve önlenmesi gereken risklerden biri olduğu söylenebilir.

Lise müdürleri malzemelerin beklenenden fazla fire vermesi riskinin yönetimi için PERT (Program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği) tekniğini kullanarak üretilen ürün / hizmet için program hazırlanmasını sağlamalı, ürünün tasarım aşamasında ya da daha sonra kullanılacak malzemenin ne kadar fire vereceğini belirlemesini ve üretimin belirlenen fire miktarını aşmadan yürütülmesini denetlemelidir. Ancak bir üretimde yaşanabilecek fire miktarlarının doğru belirlenebilmesi için öğrencilerin çalışmalarının projelendirilmesi ve öğretmen ve atölye şeflerince denetlenmesi gerekmektedir. Bunun yanında ilgili atölye şeflerinin ve öğretmenlerin PERT tekniği konusunda eğitim alması sağlanmalıdır.

Fire dolayısıyla ürünün zamanında yetiştirilememesi durumu ile karşılaşmamak için stok yönetimine önem verilebilir. Bundan başka daha önceden üretilmemiş bir ürünün üretimi sırasında oluşabilecek fire miktarını bilmemeleri ve hesaplamamaları durumunda sipariş işini geri çevirerek riskten kaçınma yoluyla riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler. Lise müdürleri, üretimin projelendirilmesi ve buna dayalı olarak fire miktarını azaltacak büyüklükte malzeme satın alarak veya kullanarak riski azaltma yöntemini kullanabilirler.

Teknik lise müdürleri, ürünü / hizmeti sipariş ya da hazır üretim şeklinde üretirken, yapılan işlerin öğretmen gözetiminde ve yardımı ile yapılmasını sağlar ve denetlerler. Ancak üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski ile karşılaşabilirler. Bu riskin yönetiminde riskten kurtulma, riski azaltma ve riski üstlenme yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Bu risk, üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilebilmesi için lisenin yeterli sermayesinin, teknolojisinin veya zamanının olmamasından kaynaklanabilir. Lise müdürleri, ürünün / hizmetin üretiminin kısa sürede yapılması isteniyorsa ya da yeterli sermaye veya teknolojiye sahip değilse başlangıçta sipariş almaktan kaçınma yoluyla riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler.

Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski, malzeme temininde ilgili firmanın malzemeyi zamanında göndermemesinden, üretimde kullanılan malzemelerde oluşabilecek büyük orandaki firenden, döner sermaye çalışmalarında bulunan kişilerin hastalanması ya da emekliye ayrılması gibi nedenlerle üretimi bırakmasından, ürünün / hizmetin tamamlanma süresinin doğru tahmin edilememesinden veya üretimin yeterli planlanamamasından kaynaklanabilir. Bu durumda lise müdürleri, malzeme temin ettikleri firmalarla yapacakları sözleşmelerde malzemenin belirtilen tarihte ellerine ulaşmasını garanti altına alarak riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Bu uygulamada sözleşmelere, ilgili firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi halinde geciken her gün için kendilerine ceza verileceği hükmü konulabilir. Lise müdürleri riski azaltma yöntemini, ürünün / hizmetin zamanında bitirilmesi için diğer liselerle işbirliği yaparak riski paylaşma veya piyasadan yarı mamul satın alma yolu ile kullanabilirler.

Eğer malzemeyi temin edecek olan firma değil de siparişi veren kişi ya da kurum ise, yapılacak sözleşmede malzemenin elde olması gereken tarih belirtilebilir. Aksi halde tarihte olabilecek gecikmeler sonucunda yaşanabilecek kayıpların siparişi verenin üstlenmesi istenebilir. Bu şekilde de yönlendirerek riskten kurtulma yöntemi kullanılabilir. Ancak tüm bu sözleşmelerin lisenin amacına hizmet edebilmesi için lise müdürü başta olmak üzere sözleşmeyi hazırlayan ve yürüten kişilerin sözleşme yönetimi eğitimi alması gerekmektedir. Bu nedenle gerekirse, sözleşmelerin hazırlanması ve uygulanması sırasında lise dışından danışmanlık hizmeti satın alınabilir. Çünkü hazırlanan sözleşmeler, liseye yarar sağlayabildiği gibi zarara da uğratabilir.

Lise müdürleri, üretim sırasında malzemelerde önemli fire olabileceği göz önüne alınarak stok yönetimine önem vererek de riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Fireyi önlemek için, döner sermaye çalışmalarına deneyimli öğrencilerin katılımı ya da öğrencilerin döner sermaye çalışmalarının öğretmenlerce denetlenmesi sağlanabilir. Bundan başka, döner sermaye çalışmalarında bulunanların çeşitli nedenlerle üretimi bırakabilme olasılığı düşünülerek üretime başlamadan önce onların yerine geçebilecek yedek kişilerin belirlenmesi veya işçi kiralınması ya da ilgili personelin ürünün / hizmetin tamamlanma sürelerini doğru tahmin edebilmeleri için olasılık dağılımları ve üretim sürecinin planlanması konusunda eğitim alması riskten kurtulma yöntemine örnek olarak verilebilir. Bu şekilde üretim süresini belirlemek için eldeki verilerden

yararlanarak olasılık dağılım fonksiyonu geliştirilebilir.

Riskten kurtulmaya bir başka seçenek olarak, hazırı üretim yapma verilebilir. Ancak bunun için MEB, diğer bakanlıklar ve piyasanın ürün istek eğilimleri dikkate alınmalıdır. Lise müdürleri, bu riskle karşılaşmaları durumunda ise ilgili kişi veya kurumla iletişime geçerek gecikmenin nedenini açıklayabilir ve olası kayıpları göze alabilir. Bu şekilde riski üstlenme yöntemini kullanabilir.

Teknik lise müdürleri, hazırı yapılan ürünün satılamaması / pazarlanamaması riski ile karşılaşabilirler. Bu riskin yönetiminde riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanabilirler. Lise müdürleri, olası kayıpları (mal, parasal, insan kaynakları, enerji, zaman, müşteri, pazar, moral, itibar) göze alarak riski üstlenebilirler. Diğer taraftan, bu riskin nedenlerini belirleyip riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerini kullanabilirler.

Hazırı yapılan ürünün satılamaması / pazarlanamaması riski, ürünün müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamamasından, üretilen ürünün yeterince tanıtılamamasından ya da uygun fiyatlandırma yapılmamasından kaynaklanabilir. Bu nedenle lise müdürleri, pazar araştırması yaparak müşteri, ihtiyaç ve beklentilerini öğrenme, ürünlerde değişiklik yapma, yeni ürün tasarlama ve üretme, yenilikçi ürünlerde müşteri istekleri yaratma, kaliteli ürün sunma, üretilen ürünün maliyeti ve rakip işletmeler dikkate alınarak uygun fiyatlandırma yapma ve üretilen ürünlerin tanıtımı için fuar, sergi, kermes, kampanya gibi etkinliklerden yararlanabilirler. Bu tür etkinlikler ve internet ya da hazırlanan kataloglar, afişler, gazeteler ve mesleki dergiler yoluyla üretilen ürünlerin reklâmını yapabilirler. Pazarlama konusunda, döner sermaye işlerinin yürütüldüğü her bölümden en az bir kişinin eğitim almasını ve kampanyaların başarısız olması durumunda ne yapılacağına ilişkin stratejilerin önceden belirlenmesini sağlayabilirler. Ayrıca hazırı yapılan üretimden kaçınarak veya sadece siparişe dayalı üretim yaparak riskten kaçınabilirler. Bu şekilde riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler.

Lise müdürleri, hazırı yapılan ürünlerin satılıp satılmadığını denetleyerek, yüksek oranda sipariş geleceği düşünülen ürünlerin hazırı üretiminin yapılmasını ya da ortaklık kurma yoluyla üretilen ürünün diğer okul, kurum ya da işletmelerde satılmasını sağlayarak riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Ancak bunun için lise müdürlerinin deneyimlerinden ve varsa kayıtlardan yararlanması ve piyasadaki gelişmeleri izleyerek

olabilecek ürün talep eğilimlerini göz önüne alması gerekmektedir.

Teknik lise müdürlerinin üretim sırasında karşılaşılabilecekleri bir başka risk, ilk defa üretilen bir ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riskidir. Bu riskin yönetiminde lise müdürleri riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Yeni bir ürün tasarlamamanın ve üretmenin büyük yatırımları gerektirdiği söylenebilir. Ayrıca bir bilgi ve ürün üretildikten sonra onun yeniden üretilmesinin maliyetinin daha düşük olduğu tahmin edilebilir. Kaldı ki üretilen ürünün, müşteri tarafından benimsenmesi konusunda piyasa belirsizliği de söz konusudur. Ancak her şeye rağmen lise müdürleri, olası kayıpları göz önüne alarak yeni teknolojiye yatırım yapma yoluyla riski üstlenme yöntemini kullanabilirler.

Lise müdürleri, yeni üretilen ürün için kurum dışından finans kaynakları bulma yoluyla riski yönlendirerek riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Bu şekilde tasarımın rakip işletmelere geçmesi sonucunda oluşabilecek kayıpların finans sağlayan firmalar tarafından üstlenmesini sağlayabilirler. Ancak bunun için lise müdürlerinin, yeni üretilen ürünün parasal yönden getirecekleri konusunda kurum dışındaki firmaları ikna etmeleri önemlidir.

Lise müdürleri, yeni ürün tasarımına hiç girmeyerek sadece bilinen ürünlerin üretiminin devamını sağlayarak kaçınma yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Bundan başka yapılan ürün tasarım geliştirme çalışmaları konusunda döner sermaye çalışmalarında bulunan öğretmen ve öğrencilerin ürün tamamlanıp pazara, siparişi veren kişiye ya da kuruma verilmeden önce yapılan çalışmalara dair okul dışında konuşulmaması konusunda bilinçlendirilmesi veya çalışanların rakip işletmelere geçmesinin önlenmesi yoluyla riskten kurtulma yöntemi kullanılabilir. Bundan başka üretilen ürün için patent alınabilir veya ürün tescil ettirilebilir. Bu riskin önlenmesinde devlet tarafından yapılacak yasal düzenlemelerin önemi kuşkusuz büyüktür. Bu şekilde fikri mülkiyet hakları korunmuş olabilir.

Teknolojinin hızlı ve sürekli değişmesi, teknik lise müdürlerinin ürünün / hizmetin üretilmesi sırasında kullanılan teknolojik araç-gereçlerin gereksinimleri karşılayamaması riski ile karşılaşmalarına neden olabilir. Bu nedenle teknik lise müdürleri, üretime başlamadan önce teknolojinin uygunluğunu belirlemelidir.

Kullanılan teknolojik araç-gereçlerin gereksinimleri karşılayamaması riskinin yönetiminde lise müdürleri, riski üstlenme, riski azaltma ve riskten kurtulma yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanabilirler.

Lise müdürü, teknolojinin hızla eskimesi ve pahalı olması nedeniyle yeni teknoloji alma yerine işletmelerden veya çeşitli kurumlardan kiralarak, kurumlarla ya da işletmelerle teknoloji kullanımı konusunda sözleşme yaparak ortaklık oluşturma ve mevcut teknolojide değişiklikler yapma yoluyla riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Ancak bu durum maliyeti gerektireceği için teknik liselerin yeterli sermayeye sahip olması ya da MEB'in kendisine parasal yardım veya elde ettiği kârdan teknolojiye yatırım yapması bağlamında destek olmasına gereksinimleri olduğu söylenebilir.

Herhangi bir sipariş geldiğinde eldeki teknoloji ile müşterinin beklentileri doğrultusunda, üretimin kaliteli ve zamanında bitirilebilmesi konusunda endişeleri olmasına rağmen siparişi alması, kullanılan teknolojik araç-gereçlerin gereksinimleri karşılayamaması riskini üstlendiği ya da tersini söylersek siparişi geri çevirmesi durumunda riskten kaçınarak kurtulduğu söylenebilir. Bundan başka riskten kurtulmak için lise müdürlerinin, teknolojik yenilik yönetimine gereken önemi vermeleri gerektiği söylenebilir. Bu ise yeni teknolojileri önceden öngörebilmeyi, tasarlayabilmeyi ya da sahip olmayı gerektirir.

Liseler, MEGEP (Mesleki ve Teknik Öğretimi Geliştirme Projesi)'e destek olabilecek yeni ürün / hizmet tasarlayıp, bunları projeler haline getirerek Projeler Koordinasyon Dairesi Başkanlığı'na sunabilirler. Çünkü, MEGEP Projesi'nin yürütüldüğü teknik liselerin teknolojik olanaklarının diğer teknik liselere göre daha iyi durumda olduğu söylenebilir.

Lise müdürleri, okullarında yeni teknolojilerin tasarlanabilmesi için teknoloji ekipleri oluşturabilir ve lise dışından mühendislik yardımı alabilirler ya da MEB'den ihtiyaç duyulan teknolojinin alımı konusunda onay isteyebilirler. Üretilen ya da satın alınan teknolojinin kullanımı konusunda personelin eğitim almasını sağlayabilirler. Bunun için her personeli alanındaki teknolojileri takip etmesi konusunda teşvik edilebilir, mesleki fuarlara katılımını özendirilebilir ve mesleki yayınları takip etmesi sağlanabilir. Ancak tüm bunlar için, MEB'in teknolojik yenilik üretimi yapan teknik liselere kaynak tahsis ederek desteklemesi önemlidir. Bu şekilde bir uygulama, diğer teknik liseleri teknolojik

yenilikler yapma konusunda teşvik edebilir. Bu anlamda yapılması gerekenlerden biri, MEB'in teknik liselerde yürütülecek ar-ge faaliyetlerini desteklemesine yönelik politikaların oluşturulup, uygulanmasıdır.

Kullanılan teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi / bozulması riski, lise müdürlerinin karşılaşılabileceği bir başka risktir. Teknik lise müdürleri bu riskin yönetiminde, riskten kurtulma, riski azaltma ve riski üstlenme yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Bu risk, teknolojinin teknik kurallara uygun kullanılmamasından, bakımı ve temizliğinin yapılmamasından ya da ömrünü tamamlamasından kaynaklanabilir.

Lise müdürleri, teknolojinin kurallara uygun kullanılıp kullanılmadığını ve fiziksel ortamın teknoloji kullanımı konusunda uygunluğunu denetleyerek, teknik öğretmenlerden alacağı yardımla teknolojinin düzenli bir şekilde bakımını ve temizliğini yaptırarak ve personelin teknoloji kullanımı konusunda eğitim alması fırsatını yaratarak riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler. Bunun yanında kullanılan teknoloji yeni ve daha önceki teknolojiden önemli farklılıklar içeriyorsa bu teknolojinin kullanımı konusunda uzman kişilerden yardım alabilirler.

Riski azaltma yöntemini ise, kullanılan teknoloji konusunda başka liselerle veya özel işletmelerle ortaklık kurarak riski paylaşma yoluyla kullanabilirler. Bundan başka lise müdürü riski azaltma yöntemini, kullanılan teknoloji için sigorta satın alarak, satın alınan yeni teknolojiler için garanti isteyerek veya teknoloji satın almak yerine kiralarak uygulayabilirler.

Lise müdürleri, kullanılan teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi / bozulması durumunda üretimin kesintiye uğramaması için önceden teknolojiyi yedekleme ya da diğer teknik liselerden teknoloji ödünç alma veya teknolojinin onarımını yapma ya da yaptırma yoluyla riski üstlenme yöntemini kullanabilirler. Ancak bunun için maliyeti kendisi karşılamak zorunda kalabilirler.

Hırsızlık riski, teknik liselerde müdürlerin karşılaşılabileceği ve kaçınamayacağı bir risktir. Bu riskin yönetiminde lise müdürleri, riski azaltma, riskten kurtulma ve riski üstlenme yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Lise müdürü döner sermaye çalışmalarında kullanılan teknoloji, malzeme ve üretimi tamamlanmış ürünler veya atölye, laboratuvar ve depo gibi mekânlar için sigorta satın alarak ya da hazırladıkları sözleşmelerde üretimi tamamlanan ürünlerde olabilecek her türlü kaybın

siparişi veren kişi ya da kurumun almasını sağlayarak riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Ancak teknik lise müdürlerinin, sigorta satın alabilmeleri için yeterli sermayeye sahip olmaları ya da MEB'ten destek almaları gerekmektedir.

Lise müdürleri riskten kurtulma yöntemini, lisede tehlike çözümlemesi yaptırarak hırsızlık tehlikesine yol açabilecek noktaları belirleyerek, güvenlik elemanları veya gece bekçisi bulundurarak, lise giriş-çıkış, atölye, laboratuvar, depo ve bitmiş ürünlerin saklandığı mekânlara kamera sistemi kurarak, güvenlik güçleri ile sürekli elektronik olarak bağlantı kurarak, acil durumlar için alarm sistemi ve başta yöneticiler olmak üzere ilgili personel arasında iletişim sisteminin kurulmasını sağlayarak ve döner sermaye çalışmalarında bulunan kişilerin atölye, laboratuvar ve depolardan ayrılırken kapı, pencere gibi giriş-çıkışları kapamaları gerektiği konusunda eğiterek riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler. Hiçbir önlem almadan, sadece olası kayıpları karşılamak yoluyla da riski üstlenme yöntemini kullanabilirler.

Teknik lise müdürleri yangın riski ile karşılaşabilirler. Bu riskin yönetiminde, riskten kurtulma, riski azaltma ve riski üstlenme yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Lise müdürleri, riskten kurtulmak için lisede tehlike çözümlemesi yaptırarak yangının ortaya çıkabileceği öncelikli mekânların ve yangına yol açan araç-gereçlerin belirlenmesini sağlayabilirler. Bu nedenle kimyasal maddelerin ya da elektrikli aletlerin bulunduğu mekânların düzenli bakımını ve ihtiyaç varsa elektrikli aletlerin onarımını yaptırabilir, yangından ilk önce kurtarılabilecek değerli eşyaları belirleyebilir ve önemli kişi veya kurumların telefonlarının görülebilir yerlere asılmasını sağlayabilirler. Personelin ve öğrencilerin, araç-gereçleri güvenlik kurallarına uygun kullanmalarını sağlamak için eğitim almaları sağlanabilir ve çalışmaları denetlenebilir. Bunun için itfaiye uzmanlarından yardım alabilirler.

Riski azaltmak için ise döner sermaye çalışmaları için kullanılan atölye, laboratuvar ve depo gibi mekânların tamamını ya da bu mekânda bulunan teknolojileri, malzemeleri veya üretimi tamamlanmış ürünleri sigorta ettirebilirler, yangın söndürme cihazları bulundurabilirler ve bakımının yapılmasını denetleyebilirler. Lise müdürleri, hiçbir önlem almadan sadece MEB'i ve çalışanları sorumlu tutarak olabilecek kayıpları karşılamak yoluyla riski üstlenme yöntemini kullanabilirler.

Teknik liselerin kimyasal ürünlere ve elektrik düzenlemelerine dayalı üretim yapması nedeni ile patlama riski, bu liselerde karşılaşılabilecek risklerden biridir. Bu riskin yönetiminde müdürler, riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler.

Lise müdürleri, hiçbir önlem almadan sadece olabilecek kayıpları karşılamak yoluyla riski üstlenme yöntemini kullanabilirler. Riskten kurtulmak için ise, döner sermaye çalışmalarını yürütürken patlama tehlikesinin olabileceği yerleri belirleyebilmek için deneyimlerinden ve mevcut verilerden yararlanarak tehlike çözümlemeleri yaptırabilirler. Bu şekilde patlamanın oluşabileceği yerler ve patlamaya yol açabilecek nedenler belirlenerek gerekli önlemler alınabilir.

Patlama riski, kimyasal maddelerin uygunsuz kullanımından, depolanmasından ya da elektrik düzeneklerindeki bir hata veya arızadan kaynaklanabilir. Bu nedenle lise müdürleri, döner sermaye çalışmalarında bulunan personelin ve öğrencilerin kimyasal maddelerle güvenli çalışmasını, kişisel koruyucuları kullanmaları için eğitim almasını, elektrik düzeneklerinin bakımının yapılmasını, eskiyen parçaların değiştirilmesini, üretimde yüksek tehlikeye sahip kimyasal maddeler yerine tehlikeli olmayan maddelerin kullanılmasını ve kullanma süresi geçen veya bozuk kimyasal maddelerin elden çıkarılmasını sağlamak yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler.

Lise müdürleri patlama riskini azaltmak için ise, tehlikeli kimyasal madde kullanımının en aza indirgenmesini, yine de patlama tehlikesi içeren malzeme kullanılacaksa en az riskli olan malzemenin seçilmesini, tehlikeli kimyasal maddelerin bir arada olması yerine ayrı ayrı yerlerde depolanmasını, tehlikeli kimyasal maddelerin personelden ve öğrencilerden yalıtılmasını ve personelin ve öğrencilerin patlama tehlikesi ile karşılaşmasını en aza indireyecek şekilde yerleştirilmesini, emniyeti sağlayan araç-gereçlerin düzenli olarak denetiminin yapılmasını ve tehlikeli kimyasal maddelerin üzerine uyarı işaretlerinin konulmasını sağlayabilirler. Bundan başka teknolojik malzemeleri ve üretimi tamamlanmış ürünleri sigorta ettirebilirler.

Teknik lise müdürleri kimyasal maddelere dayalı üretim yapmaları nedeniyle, tehlikeli atık riski ile karşılaşabilirler. Lise müdürleri tehlikeli atık riskinin yönetiminde, riskten kurtulma, riski azaltma ve riski üstlenme yöntemlerinden birini veya birkaçını

kullanabilirler. Çalışan personelin ve öğrencilerin zararlı atıkların nasıl ortadan kaldırılacağı konusunda eğitim almasını sağlayarak riskten kurtulma, kimyasal maddeleri satın aldıkları firmalarla sözleşme yapma yoluyla da riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Bu sözleşmelerde, kimyasal madde atıklarının kimyasal maddeyi okula temin eden firmanın almasını isteyebilirler ve gerekli denetimleri yapabilirler.

Teknik lise müdürlerinin üretim sürecinde karşılaşabileceği başka bir risk, zehirlenme riskidir. Bu risk, kimyasal maddelerin solunması ya da günü geçmiş gıdaların yenmesi sonucunda oluşabilir. Besin zehirlenmesinin görülebileceği yerler, döner sermaye işlerinde ağırlama-gıda ve okul öncesi bölümlerinin bulunduğu liselerdir. Lise müdürleri bu riskin yönetiminde riskten kurtulma, riski azaltma ve riski üstlenme yöntemlerinde birini veya birkaçını kullanabilirler.

Lise müdürleri bulunduğu zehirlenme riskine yol açan kimyasal maddeleri üretimde kullanmamak ya da üretilen gıda maddelerinin kullanma süresi içinde tüketilmesini sağlamak yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Gıda üretimlerinde kullanılan malzemelerin kalitesini denetlemek, kimyasal maddelerin etkileşmeye girmeyecek şekilde ayrı ayrı yerlerde depolanmasını ve üretim ortamlarının havalandırılmasını sağlamak yoluyla riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Lise müdürleri, olası kayıpları göze alarak zehirlenmeye yol açabilecek kimyasal maddeleri ya da kullanma süresi dolan gıda üretim malzemelerini kullanma yoluyla riski üstlenme yöntemini uygulayabilirler.

Çalışan personel ve öğrencilerin kaza yapması riski, teknik liselerde müdürlerin karşılaşılabilir risklerden biridir. Teknik liselerde özellikle mobilya dekorasyon, metal işleri, ağırlama-gıda, matbaa, bîki-dikiş ve elektrik-elektronik bölümleri kesici araç-gereçlere dayalı üretim yapılan bölümler iken; kimya teknik liseleri de yanıcı ve uçucu maddelerin kullanılarak eğitim yapıldığı liselerdir. Dolayısıyla teknik liselerde tehlikeli araç-gereç, makineler ve maddelerle çalışılması, bu riskin önemini ortaya koymaktadır. Çünkü bu liselerde döner sermaye çalışmalarında bulunan personel ve öğrenciler el ve parmak gibi çeşitli uzuvlarının kesilmesi, yaralanması ve yanması gibi durumlarla sürekli karşılaşabilirler. Bu tür kazalar, üretim esnasında oluşabileceği gibi satın alınan malzemenin veya üretilen ürünün yüklenmesi ya da boşaltılması sırasında da oluşabilir.

Teknik lise müdürleri çalışan personel ve öğrencilerin kaza yapması riskinin yönetiminde riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Bunun için öncelikle lise müdürleri, hem kendi hem de başka işletmelerin deneyimlerini ve tutulan kayıtları dikkate alarak tehlike çözümlemesi yapabilirler. Bu şekilde en çok tehlike içeren bölümleri, makineleri ve malzemeleri belirleyebilir ve gerekli önlemleri alabilirler.

Lise müdürleri personel ve öğrencilerin kaza yapması riskinin yönetimi için çalışan personel ve öğrencilerin güvenlik kuralları konusunda eğitim almasını sağlayabilirler. Bu eğitimde çalışma esnasında kullanılması gereken başlık (baret), gözlük, kulaklık, maske, eldiven, tulum, dizlik veya varsa özel ayakkabılar ve makine koruyucuları konusunda personel ve öğrencilerin bilgilendirilmesini sağlayabilirler. Bundan başka lise müdürleri, ileri teknolojik araç-gereçlere yatırım yapabilirler ya da bunları sağlamanın yollarını araştırabilirler. Çünkü gelişen teknolojinin eskilere oranla daha emniyetli olduğu söylenebilir. Ancak yine de lise müdürleri, gerek yeni teknoloji gerekse malzeme satın alımında güvenilir olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik testlerinin yapılmasını ve daha sonra alımını sağlayabilirler. Ayrıca üretimde kullanılan teknoloji ve malzemelerin çalışma ortamı içerisine gerek öğrenciler gerekse personel için tehlike içermeyecek şekilde entegre edilmesini sağlamalı ve denetlemelidirler.

Lise müdürleri tehlikeli araç-gereç ve malzemelerin nasıl kullanılacağına ilişkin atölye ve laboratuarlara uyarıcı levhaların asılmasını sağlamalıdır. Personel ve öğrenciler için teknolojik araç-gereç ve kimyasal maddelerin nasıl kullanılacağına ilişkin teknik el kitapları sağlayabilirler. Ayrıca eğitim ile sınırlı kalmayıp, personel ve öğrencilerin çalışma ortamında güvenlik önlemlerine uyup uymadıklarını ve satın alınan malzeme veya üretilen ürünün yükleme ve boşaltma işlemlerinin uygun yöntemlerle yapıp yapılmadığını düzenli aralıklarla denetleyerek riski azaltma yöntemini kullanabilirler.

Lise müdürleri bundan başka, yasal-yönetmelik düzenlemelerle bir kaza sonrası kimin ne tür görev ve sorumluluk üstleneceğini belirlemelidirler. Bu şekilde oluşabilecek, yaralanmaların veya kayıpların şiddeti azaltılabilir. Ayrıca lise müdürleri, öğrenciler döner sermaye çalışmalarına katılmadan önce velilerinden onayladıklarına ilişkin dilekçe alarak ya da sigorta satın alarak da riski azaltma yöntemini uygulayabilirler.

Ancak lise müdürlerinin atölyelerde ya da laboratuvarlarda çalışan öğrenciler için sigorta satın alabilmesi için MEB'in gereken yasal düzenlemeyi yapması gerekmektedir. Bunun için lise müdürleri, ilgili konudaki taleplerini MEB'e bildirmeleri önemlidir.

Teknik lise müdürleri çalışan personelin ve öğrencilerin kaza yapması nedeni ile zarar görmesi sonucunda lisenin tazminat ödemesi riski ile karşılaşabilirler. Bu nedenle bu riskin ortaya çıkmasında başlıca etkenin kaza olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalar kazanın, eğitim kurumlarının dava edilmesinde en önemli unsurlardan biri olduğunu göstermektedir (Lipka 2005:A13; Farrell 2001:A29). Bu nedenle oluşabilecek kazaların ve ardından açılan davaların eğitim kurumlarında önemli itibar, insan kaynakları, parasal, mal, zaman, moral, enerji, müşteri ve pazar kayıplarına yol açabileceği söylenebilir. Bu riskin yönetiminde lise müdürleri, riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler.

Lise müdürü, oluşabilecek her türlü kaybı lise tarafından karşılamak yoluyla riski üstlenme yöntemini kullanabilirler. Bu durumda, lise müdürleri ve öğretmenler parasal kaybı kendileri karşılamak zorunda kalabilirler. Lise müdürleri, personelin ve öğrencilerin olabilecek kazalar ve güvenlik önlemleri konusunda eğitim almasını sağlayarak riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler. Çalışan personelin ve öğrencilerin kaza yapması riskine yönelik liselerde alınabilecek tüm önlemlerin lisenin tazminat ödemesi riski için de kullanabileceği söylenebilir.

Lise müdürleri çalışan personel ve öğrenciler için sigorta satın alarak ya da öğrencilerin velilerinden döner sermaye çalışmalarına başlamadan önce yazılı belge olarak olabilecek istenmeyen durumlara karşılık liseyi koruyabilirler. Bu şekilde riski azaltma yöntemini kullanabilirler.

Teknik lise müdürleri sipariş ve hazıra yapılan işler bittiğinde, imalat ve maliyet pusulasının üç kopya halinde düzenlenmesini ve döner sermaye saymanına teslim edilmesini sağlarlar. Yapımı tamamlanan ve maliyeti belirlenen iş, atölye defterine kaydedilir. Bundan sonra ürünün kontrol edilmesi ve alınması beklenir ya da lise tarafından taşınabilir. Eğer, ürün siparişi veren kişi veya kurum tarafından alınacaksa depoya yerleştirilir. Şayet hazıra üretim ise, maliyet bedelinin altında olmamak kaydı ile kuruluşlar tarafından tespit edilecek bedelle ticari usullere göre satışı yapılır. Ancak bu aşamalarda da teknik lise müdürleri, üretilen ürünün / hizmetin komisyon ya da siparişi

veren özel kişi tarafından beğenilmemesi riski, üretilen ürünün ücretinin ödenmemesi riski, üretilen ürünün taşınması sırasında oluşabilecek hasar / kayıp riski, üretilen ürünün taşıma işlemini üstlenen işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski, üretilen ürünün zamanında alınmaması nedeni ile eskimesi / bozulması ve depolanması riski ile karşılaşabilirler.

Üretilen ürünün / hizmetin özel kişiye ya da kuruma yapılması durumunda ilgili kişi ya da kurum yetkilisi il içinde bulunuyorsa liseye gelerek ürünün kontrolünü yapabilir, şayet siparişler Bakanlık ve diğer kurumlara yapıldı ise; oluşturulan muayene komisyonu üretilen ürünleri / hizmeti incelemektedir. Bundan sonra hazırlanan tutanak, lise yöneticisi tarafından imzalanır ve ürünlerle birlikte ilgili kurumlara gönderilir.

Teknik lise müdürleri üretilen ürünün / hizmetin komisyon ya da siparişi veren özel kişi tarafından beğenilmemesi riskinin yönetiminde riskten kurtulma, riski azaltma ve riski üstlenme yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanabilirler. Lise müdürü riskten kurtulma yöntemini kullanırken, başlangıçta üretimi istenen ürün / hizmetin modelini, maketini ya da ilk örneğini siparişi veren komisyon ya da özel kişiye gösterebilir ya da onlardan bir resmini isteyebilir.

Üründe / hizmette oluşabilecek hataların veya kusurların tasarım aşamasında belirlenebilmesi için hata çözümlemeleri, testler ve güvenilirlik çözümlemelerinin yapılmasını sağlayabilir. Bunun sonucunda gözden geçirme kayıtları tutulabilir. Bu kayıtlar, daha sonraki üretimlerde kullanılabilir. Ancak bu tekniklerin kullanılabilmesi, ilgili personelin bu konuda eğitim almasına bağlıdır. Diğer taraftan üretimde kaliteli malzeme kullanılması sağlanmalıdır. Kaliteli üretim için kaliteli malzemenin kullanımı, üretim şekli ve üretim ortamındaki düzenlemeler önemlidir. Bunun için malzeme satın alımında firma ile yapılan sözleşmede malzeme seçim ölçütleri belirlenmelidir.

Üretimlerde bilgisayar veya ileri teknolojinin kullanımı temel alınabilir. Bu şekilde hatalar önlenabilir ya da en aza indirilebilir. Ancak bunun için döner sermaye çalışmalarında bulunan personelin bilgisayar destekli üretim veya otomatik cihazları kullanma anlamında eğitim alması gerekmektedir. Bundan başka, teknik el kitapları hazırlanabilir. Bu şekilde üretilen ürünün nasıl kullanılacağı hakkında müşteriler ya da siparişi veren kişi veya kuruluşlar bilgilendirilmiş olur. Böylece ürünün kullanım hatasından kaynaklanabilecek bozulmalar önlenerek ürünün / hizmetin beğenilmemesi

ya da bozuk olduğu gerekçesinin önüne geçilmiş olabilir ve oluşabilecek risk önlenabilir. Ancak hazırlanan bu kitaplar, yayınlanmadan önce test edilmeli ve gözden geçirilmelidir. Bundan başka ürün teslimi il içinde ise, öğretmenler ilgili kuruma gönderilerek elektronik cihazların kurumu yaptırılabilir.

Lise müdürleri ürünün / hizmetin üretilmesi aşamalarında istenilen modele uyulup uyulmadığını denetleme ya da kodlama sistemi geliştirme yoluyla riski azaltma yöntemini uygulayabilirler. Bu sistemde her ürüne bir numara verilerek hangi ürünün kim tarafından ve ne zaman yapıldığı belirlenebilir. Çalışanlar olası bir arıza veya kusur durumunda kendilerinin sorumlu olacaklarını bildikleri için üretim işinde daha dikkatli ve özenli olmaları sağlanabilir.

Lise müdürleri üretilen üründe / hizmette eksiklik ya da hata varsa bunu lisenin olanakları ile yeniden üreterek ya da gereken düzeltmeyi yaparak finanse edebilir veya garanti hizmeti verebilirler. Ya da ürünün beğenilmemesi riskinden MEB'i sorumlu tutabilirler. Bu şekilde, riski üstlenme yöntemini kullanabilirler. Bu sırada, MEB'in ürün fiyatını belirleme konusunda kendilerini özerk kılmasını sağlayacak yasal-yönetmelik değişikliği yapmaları gerektiğini belirtebilirler.

Teknik liselerde müdürler, üretilen ürünün ücretinin ödenmemesi riski ile karşılaşabilirler. Bu risk, hem kamu hem de özel şahıs veya kurumlardan alınan siparişlerde ortaya çıkabilir. Lise müdürleri bu riskin yönetiminde riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Ancak lise müdürlerinin bu riskin yönetiminde kullandıkları yöntemler, siparişin nereden geldiğine göre farklılaşabilir. Örneğin siparişin geldiği kurum MEB ya da MEB'e bağlı birimler ise hiyerarşik yapı nedeniyle lise müdürleri, olası kayıpları göze alarak siparişi alabilirler. Bu şekilde üretilen ürünün ücretinin ödenmemesi riskini üstlenebilirler.

Siparişin özel şahıs veya kurumdan gelmesi durumunda, ilgili şahıs ya da kurum üretimin başlangıcında ödemesi gereken peşin ücreti ödemezse ya da yapılan araştırmalar sonucunda ilgili şahıs ya da kurum hakkında güvensizlik oluşursa lise müdürleri, siparişi almayarak riskten kurtulabilirler. Aynı şekilde, kamu kurumlarından sipariş gelmesi durumunda lise müdürleri, kendi ve diğer lise müdürlerinin deneyimlerinden yararlanarak ürünün ücretinin teslim tarihinde alamayacağını

düşünmesi durumunda siparişi geri çevirebilirler.

Lise müdürleri, sipariş alınan ilgili kişi veya kurum hakkında araştırma yaparak veya kredili satış imkânı sunmayarak riskten kurtulma yöntemini ya da ilgili kişi veya kurumlarla sözleşme ya da teknik şartnâme hazırlayarak ürünün tesliminde ücretinin alınacağına belirtilmesi ve buna uygun davranılması sağlanarak riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Bu durumda sözleşmelere ürünün ücretinin ödenmesi yönündeki günlük gecikme için ceza koşulu konulabilir. Üretilen ürünün ücretinin alınmaması durumunda lise müdürleri, ürünü teslim etmeyerek ve ürünü satmanın ya da pazarlamanın yollarını arayarak riski azaltma yöntemini uygulayabilirler.

Üretilen ürünün taşınması sırasında oluşabilecek hasar / kayıp riski, lisenin ürettikleri ürünü kendilerinin götürmeleri durumunda karşılaşılabilecekleri bir risktir. Bu riskin yönetiminde teknik lise müdürleri, riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanabilirler. Lise müdürü, siparişi aldıktan sonra siparişi veren kişi ya da kuruluşlar ile yapacağı sözleşmelerle riski üstleneceğine, riskten kurtulacağına ya da azaltacağına karar verebilirler. Eğer ürünün lise tarafından götürülmesi kurum için parasal, zaman, enerji ve depolama gibi yönlerden yararlı ise lise müdürleri bu riski üstlenebilirler ve böylece oluşabilecek kaybı kendisi finanse edebilirler.

Lise müdürleri ürünün belli ölçütleri taşıyan işletmeler yoluyla taşınmasını, taşıma işlemini deneyimli personelin yapmasını ya da gönderilecek ürünlerin türüne (mobilya, kitap gibi ağaç, gıda veya kimyasal ürünler) göre hasar görmesini önleyecek şekilde paketlenmesini sağlayarak ya da ürünün taşınma işlemini siparişi veren kurum ya da özel kişi tarafından yapılmasını isteyerek riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler.

Lise müdürleri, üretilen ürünün taşınması için bir işletmeden araç kiralayarak ya da sigorta şirketi ile anlaşarak riski azaltma yöntemini uygulayabilirler. Ancak bu yöntemin uygulanabilmesi için, araç kiralanan işletme ya da sigorta şirketi ile sözleşme yapılması gerekmektedir. Bundan başka ürünlerin çok olması durumunda birkaç seferde gönderilmesini sağlama yoluyla riski yayarak ya da ürünün taşınmasında başka kurumlarla veya diğer teknik liselerle ortaklık kurarak riski azaltma yöntemini uygulayabilirler. Ancak bu ortaklıklarda kimlerin ne tür sorumluluklar üstleneceği açık ve net olarak belirlenmelidir.

Üretilen ürünün taşıma işlemini üstlenen işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski yine ürünün lise tarafından götürülmesi söz konusu olduğunda karşılaşılabilecek bir risktir. Bu riskin yönetiminde lise müdürleri riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Lise müdürü, üretilen ürünü kendi olanakları ile taşıma yolunu seçerek riski üstlenme yöntemini uygulayabilirler. Çünkü bazı durumlarda siparişi veren kişi veya kurum ile yapılan sözleşmelerde ürünün tesliminin gecikmesi söz konusu olduğunda teknik lise müdürleri parasal olarak cezalandırılabilirler.

Lise müdürleri sigorta şirketi ile anlaşarak taşıma işleminin onun tarafından yapılmasını sağlama ya da başka liselerle ya da kurumlarla ortaklık kurma yoluyla riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Bu şekilde yaşanabilecek parasal kayıpların ilgili sigorta şirketi tarafından karşılanması sağlanabilir. Lise müdürleri, üretilen ürünün taşıma işlemi nedeni ile geç iletilmesini önlemek için daha önceden güvenilir olduğunu bildiği belli ölçütleri taşıyan işletmeleri tercih edebilirler veya sözleşmede belirterek ürünün siparişi veren ilgili kurum ya da kişiler tarafından lise teslimi alınmasını isteyebilirler.

Teknik lise müdürleri, üretilen ürünün zamanında alınmaması nedeni ile eskimesi / bozulması ve depolanması riskinin yönetiminde riski üstlenme, riski azaltma ve riskten kurtulma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Riski üstlenerek, lise müdürü ürünü lisedeki atölye, laboratuvar, koridor ve çok amaçlı salon gibi mekânlarda depolama yoluna gidebilirler. Bu şekilde oluşabilecek kayıpları (insan kaynakları, mal, parasal, enerji, zaman, itibar, müşteri, pazar, moral) üstlenebilirler.

Lise müdürleri üretilen ürünlerin üretildikçe alınmasını sağlayarak riski yayma yoluyla azaltma yöntemini kullanabilirler. Üretilen ürünleri koymak amacıyla yeni depolar temin edilmesi için birtakım girişimlerde bulunabilirler. Bu anlamda yeni depolar inşa etme veya MEB'na bağlı kurumlarla işbirliği içine girerek geçici depolar sağlama yoluna başvurabilirler ya da üretilen ürünler için ürün ömür testleri yapabilirler. Bundan başka ürünlerin üretildikten sonra siparişi veren kişi ya da kurumlar tarafından alınmasını sözleşmede belirtebilirler. Bu şekilde ürünlerde oluşabilecek hasar veya kayıpların siparişi veren kişi ya da kurumların üstlenmesini sağlayabilirler. Veya depoların ürünlerle dolu olması ya da yetersizliği durumunda üretim işine girmeyerek riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler.

Teknik lise müdürlerinin liselerinde yeterli depolama olanaklarının olmaması nedeni ile karşılaşılabileceği bir başka risk, artık malzemelerin depolanması riskidir. Lise müdürleri, bu riskin yönetiminde riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını uygulayabilirler.

Özellikle büyük miktarlarda malzemelerin arttığı etkinliklerden vazgeçerek riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Ancak kalan artık malzemelerin daha sonraki üretimlerde veya öğrenci temrinlik çalışmalarında kullanılabileceği düşünüldüğünde kaçınarak riskten kurtulmak uygun yöntem olmayabilir. Diğer taraftan lise müdürleri, üretime başlamadan önce işi projelendirerek ortalama kalacak malzemeyi belirleyerek işin ona göre yürütülmesini sağlayarak riski önleme yöntemini kullanabilirler. Yeni ek depolar inşa etme yoluyla riski üstlenme ve yapılan çalışmaları denetleme yoluyla riski azaltma yöntemini uygulayabilirler.

Teknik liselerde müdürler, çalışanların görevini kötüye kullanması riski ile karşılaşabilirler. Bu esnada lise müdürleri, çalışan personeli kendilerinin seçmediklerini gerekçe göstererek ve riskten üst yönetimleri sorumlu tutarak riski yönlendirerek üstlenme yöntemini kullanabilirler.

Lise müdürleri, yazılı politikalar geliştirmek ve bunu çalışanlarla paylaşmak yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Bu esnada çalışanların, görevini kötüye kullanması davranışının bağışlanmadan cezalandırılacağını bilmesi önemlidir. Eğer müdür, bir çalışanın bu tür davranışını bağışlarsa, o zaman başka personel de benzer istenmeyen davranışları gösterebilir ve sorun artabilir. Riskten kurtulmak için, çalışanlara görevi kötüye kullanmanın işletmeye ve kendilerine zararı konusunda eğitim verilebilir. Ayrıca çalışma ortamlarına ya da depolara konabilecek kameralar ile davranışlarının izleneceğini bilmek, personeli bu tür istenmeyen davranışlardan caydırabilecektir. Lise müdürleri riski azaltma yöntemini, üretim sürecini denetlemek ve iyi alışkanlıkları teşvik etmek yoluyla kullanabilirler.

1.1.3.4. Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi

Teknik liselerde döner sermaye hesapları, döner sermaye saymanı tarafından tutulmaktadır. Döner sermaye saymanı, döner sermaye işletmesinin ticari, mali ve muhasebe ile ilgili iş ve işlemlerinin mevzuatına uygun olarak yürütülmesinden

sorumludur. Döner sermaye saymanı her mali yıl sonunda hesapları kapatarak, kâr ve zarar cetvelleri ile ertesi yıla devredilecek hesapları ve eşyaları tutanaklara geçirerek bilançooya işlemektedir. Bu tutanaklar incelenmek ve onaylanmak üzere, Sayıştay Başkanlığı'na ve ayrıca sayım tutanakları ile cetvellerin birer suretleri Maliye ve Milli Eğitim Bakanlığı'na gönderilmektedir. Döner sermaye saymanı ayrıca, her ayın sonunda hesap pusulasını ve kâti nizam cetvelini hazırlamakta ve birtakım defterleri tutmaktadır.

Döner sermaye saymanı tarafından tutulan defterler ve hesaplar şöyle sıralanabilir: Kasa, iptidai maddeler ve malzeme, atölye, mamul eşya, işletme idari masraflar, alacaklılar, borçlular, bankalar, öğrenci hakkı, demirbaş eşya, sabit kıymetler karşılığı, döner sermaye, kâr ve zarar hesapları. Kasa defteri, mamul eşya defteri, malzeme defteri, atölye defteri, alacaklılar, borçlular, banka, öğrencinin tahakkuk eden yevmiyeleri kartonu, demirbaş ve eşya defterleri.

Döner sermaye saymanı dışında kimse, döner sermaye hesabına para alma ve ödeme yetkisine sahip değildir. Döner sermayeye ait para, lise müdürü ve sayman adına açılan banka hesabında bulundurulur. Tutulan hesaplar ve tüm kayıtlar, lise müdürü tarafından denetlenir ve her tür yazışma lise müdürü tarafından imzalanır. Lise müdürü ve saymanın imza sirküleri gerek bakanlık, gerekse hesabın olduğu bankada bulundurulur.

Teknik lise müdürleri döner sermaye hesaplarının tutulması işinde, döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski ile karşılaşabilirler. Bu riskin yönetiminde, riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanabilirler. Lise müdürleri, hesaplamalarda oluşan hata nedeni ile olabilecek kayıpları kendisi karşılamak yoluyla riski üstlenme yöntemini kullanabilirler. Ancak bunun için lisenin yeterli sermayeye sahip olması gerekmektedir.

Lise müdürleri, döner sermaye saymanın eğitilmiş olmasını sağlayarak riskten kurtulma, lise dışından danışman veya muhasebeci kiralama ya da MEB'in sunduğu hazır paket programların kullanımını sağlama ve hesaplamaları zamanında denetleyerek veya diğer liselerdeki saymanlara danışarak riski azaltma yöntemlerini uygulayabilirler. Ancak lise müdürlerinin tutulan hesapları doğru ve güvenilir olarak denetleyebilmesi için kendisinin de bu konuda eğitim alması önemlidir.

Teknik lise müdürlerinin döner sermaye hesaplarının tutulması içinde karşılaşılabilecekleri bir başka risk, üretilen ürünün beklenen maliyeti aşması riskidir. Bu riskin gerçekleşmesi durumunda bütçede sapmalar meydana gelerek, lisenin döner sermaye çalışmalarından elde edebileceği kâr azalabileceği gibi zarar da oluşabilecektir. Ürünün beklenen maliyeti aşması riski özellikle, değişken ve ekonomik belirsizliklerin yaşandığı enflasyonist ortamlarda ortaya çıkabilir. Diğer taraftan, maliyetlerin gerçekçi bir şekilde belirlenmemiş olması bu riskin oluşmasına neden olan unsurlardan bir başkasıdır. Lise müdürleri bu riskin yönetiminde riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler.

Enflasyonist ortamlardan en çok etkilenen elektrik ya da elektronik gibi ürünlerin üretim işini alarak ve siparişi veren kişi ya da kurumlarla sabit fiyatlı sözleşmeler imzalamak yoluyla riski üstlenme yöntemi kullanılabilir. Çünkü bu sözleşme ile lise müdürlerinin, ürünün malzeme fiyatında oluşabilecek fiyat artışları nedeni ile artabilecek maliyeti satış fiyatına yansıtmaları söz konusu olamamaktadır. Bu durumda yaşanabilecek kayıplar, lise tarafından karşılanacaktır. Ayrıca yönetici, ürünün maliyeti aşması riskine yönelik bütçeleme sırasında belli bir pay ayırabilir. Bu şekilde ilerleyen aşamalarda oluşabilecek parasal kaybı karşılayabilir.

Lise müdürleri, kaynakların iyi planlanmasını, buna dayalı olarak maliyetlerin gerçekçi olarak ortaya konmasını ve PERT tekniğinin kullanılarak sürekli gözden geçirmeler ile beklenen maliyeti aşan bir durumun olup olmadığını belirlemesini sağlamak yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Bundan başka, siparişi veren kişi ya da kurumlar ile maliyet artı sözleşmeler imzalayabilirler. Ancak bunun için üst yönetimlerin gerekli yasal düzenlemeyi yapması gerekmektedir. Çünkü Türkiye’de bu sözleşme mevzuatı mevcut değildir. Ayrıca lise müdürleri, piyasaların çok değişken olduğu ve malzemesi döviz ile alınabilen elektrik – elektronik ürünlerin üretiminden kaçınma yoluyla da riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler.

Pazarlama stratejilerinin uygulanması ve firma ya da kurumlarla ürün üretimi konusunda ortaklık kurma yolu ile lise müdürleri riski azaltma yöntemini kullanabilirler. Çünkü bu şekilde ürünün beklenen maliyeti aşması riskinin yol açabileceği kâr oranının düşmesi engellenerek aksine çoğalabilecektir.

Teknik liselerde müdürler döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski ile karşılaşabilirler. Lise müdürleri bu riskin yönetiminde, riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Riski üstlenme yöntemini, döner sermaye hesaplarının tutulmasından saymanı sorumlu tutmak yoluyla kullanabilirler. Lise müdürleri MEB'in önerdiği paket programları kullanmak yoluyla riskten kurtulma, hesapları ve bunların tutulma şeklini denetleme ve kurum dışından muhasebeci kiralamak yoluyla da riski azaltma yöntemini uygulayabilirler.

1.1.3.5. Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılabilecek Riskler ve Yönetimi

Döner sermaye işlerinde ders saatleri dışında çalışan öğretmen ve öğrenciler, yönetmeliklerde belirlenen kurallara uygun olarak ücret almaktadır. Bu kapsamda aylık ücret bordroları, atölye şefleri tarafından tutulan puantaj cetveli baz alınarak hazırlanmakta ve lise müdürleri ücret cetvellerini imzalamaktadır.

Lise müdürü, döner sermaye çalışmalarında bulunanlara yıl sonu kârından üretimi teşvik primi dağıtılması için karar vermekte ve gerekli düzenlemeleri yaptırmaktadır. Döner sermaye çalışmalarında, mali yıl sonu bilançosunda görülen kârın en çok üçte biri üretimi teşvik primi olarak dağıtılmaktadır. Dağıtıma esas kârın %25'i idari personele, %5'i çalışmayı teşvik ve çalışanı takdir payı, %70'i de bölüm personeline verilmektedir.

Teknik lise müdürleri döner sermayeden çalışanların pay alması işinde, çalışan personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski ile karşılaşabilirler. Lise müdürleri bu riskin yönetiminde, riskten kurtulma, riski üstlenme ve riski azaltma yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanabilirler. Lise müdürleri riskten kurtulma yöntemini, döner sermaye saymanının eğitilmiş olmasını sağlama yoluyla kullanabilirler. Ancak bunun için döner sermaye saymanlarının bu konuda teşvik edilmeleri önemlidir.

Riski üstlenme yöntemini, personele ve öğrencilere ödenen ücretin atölye şefleri tarafından tutulan puantaj cetveline göre ve ödemenin döner sermaye saymanı tarafından yapıldığını esas alarak karşılaşılabilecek bu riskin sorumluluğunu atölye şeflerine ve saymana yükleme yoluyla kullanabilirler. Lise müdürleri eğitim alarak ve ücret bordrolarını denetleyerek riski azaltma yöntemini uygulayabilirler.

Teknik liselerde müdürler çalışanların görevini kötüye kullanması riski ile karşılaşabilirler. Lise müdürleri, çalışan personeli (öğretmen, sayman, teknisyen, işçi) seçme yetkisine sahip olmadığı için görevini kötüye kullanmaya eğilimli bireylerle çalışma olasılıklarının her zaman bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle lise müdürleri, çalışan personeli kendilerini seçmediklerini gerekçe göstererek ve riskten üst yönetimleri sorumlu tutarak riski üstlenme yöntemini kullanabilirler.

Lise müdürleri, yazılı politikalar geliştirmek ve bunu çalışanlarla paylaşmak yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Bu esnada çalışanların, görevini kötüye kullanması davranışının bağışlanmadan cezalandırılacağını bilmesi önemlidir. Eğer müdür, bir çalışanın bu tür davranışını bağışlarsa, o zaman başka personel de benzer istenmeyen davranışları gösterebilir ve sorun artabilir. Riskten kurtulmak için, çalışanlara görevi kötüye kullanmanın işletmeye ve kendilerine zararı konusunda eğitim verilebilir. Ayrıca çalışma ortamlarına ya da depolara konabilecek kameralar ile davranışlarının izleneceğini bilmek, personeli bu tür istenmeyen davranışlardan alıkoyabilir.

Lise müdürleri riski azaltma yöntemini, personeli, süreci ve kazançları denetlemek yoluyla kullanabilirler. Bu denetimlerde yapılan harcamalar, maliyet-satış oranları, elde edilen kazançlar ve yüksek kazanç getiren etkinlikler ele alınmalıdır. Süreçte muhasebe görevi, bir kişiden ziyade birkaç kişiye verilmelidir. Döner sermaye işletmesine malzeme satın alımında satın alımı düzenleyen, onaylayan ve satın alınan miktar ile fiyatların karşılaştırmasını yapan kişilerin aynı kişiler olmamasına ve döner sermayeden çalışanların puantaj cetveline göre ücret almasına dikkat edilmelidir. Ayrıca müdürler, okullarında gözledikleri bu tür istenmeyen davranışların kaydının tutulmasını sağlamalıdır. Çünkü bu tür veriler, daha sonra işletmede ne tür etkinliklerin denetlenmesi gerektiği konusunda lise müdürlerine yardımcı olabilir.

1.2. SORUN CÜMLESİ

Teknik lise müdürleri, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskleri hangi yöntemlerle yönetmektedirler, bu yöntemler lisenin özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

1.3. ALT SORUNLAR

1) Teknik lise müdürleri,

- a) sipariş alınması
- b) malzeme satın alınması ve depolanması
- c) ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi
- d) döner sermaye hesaplarının tutulması
- e) döner sermayeden çalışanların pay alması

işlerinde hangi risklerle karşılaşmakta ve bunları hangi yöntemlerle yönetmektedirler?

2) Teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskler ve bunları yönetmede kullandıkları yöntemler, lisenin;

- a) döner sermaye brüt gelirine
- b) sipariş kaynağına
- c) müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre farklılık göstermekte midir?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın önemi için şunlar söylenebilir:

- 1) Araştırma, Türkiye’de eğitim yönetimi alanında lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskleri hangi yöntemlerle yönettiklerine ilişkin yöneticilere ve araştırmacılara başvuru kaynağı olabilir. Çünkü, Türkiye’de eğitim yönetimi alanında bu konuda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır.
- 2) Araştırma, lise müdürlerinin kendi okullarında döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaşılabilecekleri risklerin ve bu risklerin hangi yöntemlerle yönetilmesi gerektiğinin farkında olmalarını sağlayarak, onların çalışmalarında düzeltme, tamamlama ve geliştirme etkinliklerinde bulunmalarına hizmet edebilir.
- 3) Araştırma, lise müdürlerinin hizmet içi eğitim programlarının ve eğitim (okul) yöneticiliği eğitimi veren lisansüstü ders programlarının hazırlanmasına katkı yapabilir.

1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırma, 2005-2006 eğitim-öğretim yılı sonu Ankara ili merkez ilçelerinde (Altındağ, Çankaya, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) bulunan ve MEB Erkek Teknik ve Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü’ne bağlı olan yirmi teknik lisenin müdürleriyle

yapılan görüşmeler şeklinde yürütülmüştür.

Araştırmada riskler, teknik liselerde döner sermaye işlerinde karşılaşılabilecek olanlar ve risk değişkenleri olarak lisenin özelliklerinden döner sermaye brüt geliri, sipariş kaynağı (kamu kurumları veya özel şahıs / kurum) ve müdürünün lise yöneticilik kıdemi ile sınırlandırılmıştır.

BÖLÜM 2

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin nasıl toplandığı ve verilerin çözümlenmesinde ve yorumlanmasında kullanılan yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma, teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerin neler olduğunu ve hangi yöntemlerle yönetildiklerini belirlemeyi amaçladığından ilişkisel tarama modelindedir.

İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve / veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar 1999: 81).

2.2. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmada, evren ve onu temsil edici bir örneklem almak yerine araştırmanın amaçları ve araştırmacının olanakları düşünülerek Ankara ili merkez ilçelerde (Altındağ, Çankaya, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) bulunan ve MEB Erkek ve Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı olan yirmibir teknik lisenin müdürü çalışma grubu olarak alınmıştır. Araştırmanın merkez ilçelerdeki teknik liselerle sınırlandırılmasının nedeni, bu liselerdeki döner sermaye çalışmalarının merkez dışı ilçelerdeki teknik liselere göre daha yoğun ve bu liselerin çeşitli alanlarda ürün / hizmet üretmeleri nedeniyle döner sermaye işlerinde pek çok okulu temsil edecek özellikler taşıyor olmasıdır. Bu nedenle merkez ilçelerdeki teknik liselerin risk ile daha çok karşılaşılacak ve bunun sonucunda risk yönetimi ile daha çok ilgili liseler olduğu ve araştırmanın amacına hizmet ettiği söylenebilir.

Araştırmada, görüşme talep edilen müdürlerden biri daha önceden üç kez randevu alınmasına rağmen, görüşme günü “işlerinin yoğunluğunu” gerekçe göstermesi nedeniyle görüşmeyi kabul etmemiş ve görüşme gerçekleştirilememiştir. Bu nedenle, yirmi teknik lise müdürü ile görüşme yapılabilmektedir.

Araştırmanın çalışma grubuna ait bilgiler Çizelge 1’de görülmektedir. Çizelge’de çalışma grubunda yer alan liselerin adları ve liselerin özellikleri gösterilmiştir. Liselerin

özelliği olarak; lisenin döner sermaye brüt geliri ve müdürünün lise yöneticilik kıdemi esas alınmıştır.

Çizelge 1
Çalışma Grubuna Ait Bilgiler

Lisenin Adı		Lisenin Özellikleri	
		Döner Sermaye Brüt Geliri (YTL)	Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemi (Yıl)
1	Yeni Mahalle TL	3.724.012	32
2	Gazi TL	3.205.946	22
3	Türk Telekom TL	2.950.870	14
4	Yıldırım Beyazıt TL	1.676.060	24
5	Mamak Battalgazi TL	1.268.490	20
6	Zübeyde Hanım KTL	567.325	20
7	Dikmen TL	556.984	23
8	Balgat TL	479.976	25
9	Atatürk TL	478.697	25
10	Yapı Meslek ve İnşaat TL	415.291	13
11	Ulus TL	339.035	20
12	İncirli TL	328.875	19
13	İskitler TL	295.197	22
14	Yeni Mahalle Batıkent TL	262.797	15
15	Türküzü Oğuzhan TL	206.879	15
16	Sincan TL	200.301	22
17	Sincan Fatih TL	165.412	11
18	Yeni Mahalle Çiğdemtepe TL	163.406	10
19	Keçiören TL	89.027	22
20	M. Rüştü Uzel KTL	6.893	13

2.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin sorunun aydınlatılması ile ilgili kısmı alan yazın taraması, sorunun okullara yansımaları ve okullardaki uygulamalarla ilgili kısmı ise lise müdürleri ile yapılan görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Alan yazın taramasında hem eğitim kurumlarında hem de işletmelerde risk yönetimi, ayrıca liselerde döner sermaye işlerinin yönetimi ile ilgili bilimsel yayınlar ve yasal-yönetimsel metinler temel alınmıştır. Bundan başka

işletmelerde risklerin nasıl ölçüldüğünü belirlemek için Hacettepe ve Ankara Üniversitesi İşletme Bölümü Finans-Muhasebe Anabilim Dalı'nda görev yapmakta olan üç öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır.

Araştırma, lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerin neler olduğu ve hangi yöntemlerle yönetildikleri konusunda derinlemesine bilgi elde etmeyi amaçladığından araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bunun için öncelikle, araştırmaya başlamadan MEB ve Ankara İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nden gerekli resmi izinler alınmıştır. Verilerin toplanmasına 21 Haziran 2006 tarihinde başlanmış, 12 Eylül 2006 tarihinde bitirilmiştir. Böylece verilerin çoğunluğu, 2006 eğitim yılı sonunda ve yaz dönemi başlangıcında toplanmıştır. Bu tarihler arasının, lise müdürlerinin yoğunluklarının en az olduğu bir dönem olması nedeniyle lise müdürleriyle rahat ve uzun bir etkileşim gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerde araştırmacı ile görüşme yapılan kişilerin aynı mekânda kalması hedeflendiğinden görüşmelerden önce, lise müdürleri telefonla aranarak görüşmenin amacı ve konusu hakkında bilgi verilmiş ve görüşme için randevu talep edilmiştir. Görüşmeler, araştırmacının belirlenen gün ve saatlerde müdürleri liselerinde ziyaret etmesi ile yüzyüze ve bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında sorularda yönlendirici olmamaya özen gösterilmiştir. Bu sırada lise müdürlerinin son derece rahat ve lise döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskleri ve bu riskler konusunda neler yaptıklarını açıklamaktan memnun oldukları kendilerinin söylediğı sözlerden ve davranışlarından anlaşılmıştır. Veriler, görüşme esnasında akıcılığı sağlamak, veri kaybını önlemek ve zaman kazanmak açısından lise müdürlerinin izni alınarak ses kayıt cihazına kaydedilmiştir.

Görüşmelerde sorulacak sorular, önceden belirlenmiştir. Bu durum, araştırmacının görüşmenin denetimini elde tutmasına ve belirli konulara yoğunlaşmasına yardımcı olmuştur. Ancak, görüşmede açıklanması istenilen durumlara göre ek sorular yöneltilmiştir. Bu nedenle kullanılan görüşme türü, yarı yapılandırılmış görüşmedir.

Görüşme yöntemi, araştırmacıya sormak istediğı her soruyu anında sorma ve ilgili konuda derinliğine bilgi toplama olanağı sunması bakımından yararlıdır. Bu yöntemde, görüşülen kişinin ses tonu, mimikleri ve soruları yanıtlandırmada gösterdiği istek söylenilenlerin değerlendirilmesinde önemli ipuçları olmaktadır (Karasar 1999:166).

Görüşmenin; sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden biri olduğu savunularak, bu yöntemin bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili olduğu ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2006:119).

2.3.1. Görüşme Formunun Hazırlanması

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen ve Ek 1’de verilen “Teknik Lise Müdürlerinin Döner Sermaye İşlerinin Yönetiminde Karşılaştıkları Riskler ve Yönetimi” adlı görüşme formu ile toplanmıştır. Bu formun hazırlanmasında risk yönetimi, liselerde döner sermaye işlerinin yönetimi ve araştırma yöntemleri ile ilgili bilimsel yayınlardan, yasal-yönetmelik metinlerden yararlanılmış, Hacettepe, Ankara ve Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü (Finans-Muhasebe ve Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD) ve Hacettepe ve ODTÜ’de Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı’nda görev yapmakta olan yedi öğretim üyesinden, Ankara ili içinde yer alan Man ve Türk Traktör fabrikalarında görev yapan risk yönetimi uzmanlarından uzman görüşü alınmış ve teknik lise müdürleri ile ön görüşme yapılmıştır. Yapılan ön görüşmelerde teknik lise müdürlerine liselerinde ve Man ve Türk Traktör fabrikalarında görev yapan risk yönetimi uzmanlarına fabrikalarında karşılaştıkları riskler ve bunları nasıl yönettikleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, hem risk listesinin oluşturulmasına hem de risklerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda ölçütler geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

Alan yazın taraması sonucunda, teknik liselerde döner sermaye işlerinin sipariş alınması, malzeme satın alınması ve depolanması, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, döner sermaye hesaplarının tutulması ve döner sermayeden çalışanların pay alması şeklinde iş süreçlerine göre gruplandırılabilceği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle döner sermaye işleri beş basamağa ayrılmıştır. Sonra her bir basamaktaki olası riskler, hem alan yazın taraması hem de yansız olarak seçilen beş lise müdürü (Gazi TL, İskitler TL, Atatürk TL, Yıldırım Beyazıt TL ve Balgat TL) ve Man ve Türk Traktör fabrikalarında görev yapan risk yönetimi uzmanları ile yapılan görüşmeler ile elde edilen risk listesinden yararlanarak belirlenmiştir. Böylece lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin her bir basamağında karşılaşılabileceği riskleri gösteren yeni risk listesi, daha sonra yapılacak görüşmelerde risklerin müdürlere hatırlatılması amacı ile

kullanılmıştır.

Ön görüşme yapılan beş lise müdürü, grubun küçülmesini önlemek ve daha sağlıklı veri elde edebilmek amacıyla çalışma grubundan çıkarılmamıştır. Çünkü sözü edilen lise müdürleri yapılan ön görüşmede risk ve yönetimi konusunda bilgilendirilmemiştir. Bu nedenle, daha sonra yapılacak görüşmenin verilerin farklılaşmasına yol açmayacağı düşünülmüştür.

Risklerin ve yönetme yöntemlerinin, lisenin özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek için risk değişkenleri belirlenerek görüşme formunda sorular oluşturulmuştur. Bu form ile ilgili olarak Hacettepe, Ankara ve Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde görev yapmakta olan dört öğretim üyesi ile Hacettepe ve ODTÜ'de Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda görev yapmakta olan üç öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır.

Yapılan görüşmelerde uzmanlar, daha önceden lisenin özellikleri olarak seçilen ve değişken olarak alınması düşünülen döner sermaye çalışmalarının yürütüldüğü bölüm, atölye, laboratuvar ve döner sermaye çalışmalarında kullanılan depo ve makine-teçhizat sayılarının liselerde müdürlerin karşılaşacağı riskleri ve yönetme yöntemlerini etkilemeyeceğini, bunun yerine seçilecek olan lisenin döner sermaye brüt geliri, döner sermaye miktarı, ürettiği ürün / hizmet türü, üretim yapması için gereken zamanın çokluğu, döner sermayede çalışan öğretmenlerin özellikleri, siparişin kaynağı (kamu kurumları veya özel şahıs / kurum) ve müdürünün lise yöneticilik kıdemi ve eğitim durumu değişkenlerinin liselerde müdürlerin karşılaşacağı riskleri ve yönetme yöntemlerini etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Uzmanlar, görüşme formunda bu doğrultuda düzeltme ve tamamlama yapılması önerilerinde bulunmuşlardır. Ancak liselerin sahip olduğu döner sermaye miktarı, kendilerine MEB tarafından sağlanan ile sınırlı olmaktadır. Bu sermayenin Gazi TL hariç (800 YTL), 20-250 YTL gibi çok düşük ve liseler arasında fazla farklı olmayan şekilde dağıtılmış olması nedeniyle döner sermaye miktarı ve öğretmenlerin benzer eğitim düzeyine ve ön yetiştirmeye sahip olması nedeni ile öğretmenlerin özellikleri değişkenleri etkili bir değişiklik göstermeyeceği düşünüldükçe kapsam dışına çıkarılmıştır. Ayrıca çalışma grubunda yer alan lise müdürlerinin benzer eğitim durumuna sahip olması ve teknik liselerin çoğunun da birden çok ürün / hizmet

retmekte olması ve üretim için gereken zamanın çokluğu ie göre değişim göstermesi bakımından da ürettiği ürün / hizmet türü ve üretim yapması için gereken zamanın çokluğu değişkenleri de araştırma kapsamı dışına alınmıştır. Uzmanların getirdiği öneriler ve mevcut durum doğrultusunda görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Görüşme formu son şekli itibariyle, giriş, görüşme soruları ve bitiş olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde; lise adı, görüşmenin yapıldığı tarih, başlangıç ve bitiş saati, araştırmacının kendini tanıtımı, araştırmanın önemi, lise müdürünün görüşme süreci ve risk kavramı hakkında bilgilendirilmesi yer almaktadır.

Görüşme soruları bölümü, toplam dokuz sorudan oluşmaktadır. Bu soruların ilk bei, lise müdürlerinin döner sermaye ilerinin yönetiminde karılatıkları risklerin neler olduğunu ve hangi yöntemlerle yönetildiklerini ve  lisenin özelliklerini ve en son soru da görüşme sırasında araştırmacının sormadığı ancak lise müdürünün eklemek istediği başka risk yaratan durumları ve bunlar için kullanılan yöntemleri belirlemeye yöneliktir.

Form hazırlanırken, liselerde döner sermaye ileri sipariş alınması, malzeme satın alınması ve depolanması, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, döner sermaye hesaplarının tutulması ve döner sermayeden çalışanların pay alması olmak üzere be alt basamağa ayrılmıştır. İlk be soru sırası ile her bir basamakta karşılaşılan riskler ve bu risklerin hangi yöntemlerle yönetildikleri ile ilgili olarak a ve b seçenekli sorular şeklinde ve açık uçlu olarak sorulmuştur. Alt sorunlardan farklı olarak, her bir alt basamağa ilişkin soruların tek bir soru altında seeneklendirilerek sorulma nedeni, görüşmelerde hem akıcılığı sağlamak hem de zaman kazanmaktır. Lisenin özelliklerini belirlemeye yönelik üç soru da açık uçludur.

Bitiş bölümünde, araştırmacının lise müdürüne yaptığı katkılardan dolayı ettiği teşekkür ve konu hakkında lise müdürünün sonradan eklemek istediği görüş ve nerileri için araştırmacının iletişim adresi yer almaktadır.

2.3.2. Görüşme Aracının Geçerliliği

1. Görüşme aracının geçerliliği için bilimsel yayınlar ve yasal-yönetmelik metinler taranmış ve araç, liselerdeki döner sermaye işlerinin hepsine ilişkin soruları içerecek şekilde, lise döner sermaye işlerinin beş alt basamağı ile ilgili sorulardan oluşturulmuştur. Bu nedenle, aracın geçerliliğinin olduğu söylenebilir.
2. Görüşme formu hakkında Hacettepe, Ankara ve Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü Finans-Muhasebe Anabilim Dalı'nda görev yapmakta olan dört öğretim üyesi ile Hacettepe ve ODTÜ'de Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda görev yapmakta olan üç öğretim üyesinden uzman görüşü alınmış ve aracın geçerliliği uzman görüşleriyle desteklenmiştir.
3. Görüşme aracının geçerliliği için, yansız olarak seçilen beş teknik lise müdürü (Gazi TL, İskitler TL, Atatürk TL, Yıldırım Beyazıt TL ve Balgat TL) ile liselerinde karşılaştıkları riskler ve bu riskleri nasıl yönettikleri konusunda ön görüşme yapılmıştır.

2.3.3. Görüşme Aracının Güvenilirliği

1. Görüşme aracının güvenilirliği için, 20 liseden kura ile belirlenen beş lise müdürü (Sincan TL, M.R.Uzel KML, Keçiören TL, Dikmen TL ve Yenimahalle TL) ile bir ay sonra ikinci bir görüşme daha yapılmıştır. Bu görüşmede de, aynı görüşme formu kullanılarak sorular aynı sırada sorulmuş ve veriler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir.

Toplanan veriler, betimsel bir yaklaşımla ele alınarak herhangi bir yorum katılmadan doğrudan yazıya geçirilmiştir. Birinci görüşmedeki soruların yanıtlarının anlamları ile ikinci görüşmedeki soruların yanıtlarının anlamları arasında fark olup olmadığı cümleler esas alınarak bakılıp, karşılaştırmalar yapılmış, aralarında anlatım şekli dışında anlama ilişkin önemli bir farklılık olmadığı ve sonuçların tutarlı olduğu görülmüştür. Bu durum, aracın güvenilirliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Öncelikle ses kayıt cihazı ile elde edilen tüm veriler, araştırmacı tarafından anlamı bozulmadan ve herhangi bir yorum katılmadan sorular esas alınarak olduğu gibi yazıya geçirilmiştir. Bu veriler, görüşme formu'ndaki sorulara göre maddeler halinde yazıldıktan sonra gruplandırılmıştır.

Birinci alt soruna ilişkin olarak veriler gruplandırılırken, lise müdürünün döner sermaye işlerinin her bir alt basamağında karşılaştığını belirttiği riskler maddeler halinde yazılmıştır. Daha sonra her alt basamakta yer alan her risk türü için bir renk belirlenmiş ve o risk belirlenen renkte kalemle işaretlenmiştir. Her riskin daha sonra kaç lise müdürü tarafından söylendiğine bakılarak, o riske bir sayı verilmiştir. Örneğin, sipariş alınması işinde *yeterli sipariş alamama riskinin* 17 lise müdürü tarafından belirtildiği görülerek, *yeterli sipariş alamama riskinin* sayısı 17 olarak belirlenmiştir.

Bu iş basamağında karşılaşılan diğer risklerin sayıları, yine aynı yöntemle risklerin kaç lise müdürü tarafından ifade edildiğine göre saptanmıştır. Bundan sonra, risk sayıları toplanarak sipariş alınması işinde karşılaşılan risklerin risk ağırlık değeri elde edilmiştir. Benzer süreç, her bir döner sermaye işinde karşılaşılan riskler için izlenmiştir.

Böylece risk ağırlık değeri; sipariş alınması işinde 40, malzeme satın alınması ve depolanması işinde 114, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde 226, döner sermaye hesaplarının tutulması işinde 28 ve döner sermayeden çalışanların pay alması işinde 12 olarak hesaplanmıştır.

Birinci alt soruna ilişkin olarak verilerin gruplandırılması sırasında şöyle bir süreç izlenmiştir: Örneğin, sipariş alınması işinde hangi risklerle karşılaşmaktasınız? sorusuna yanıt veren bir lise müdürünün konuyla ilgili tüm söyledikleri yazıya dökülmüştür:

Döner sermaye işlerini yürütürken *yeterli sipariş alamama riski* ile karşılaşmaktayız. Bu nedenle hem kamudan hem de özel sektörden sipariş alabilmek için mücadele etmek zorundayız. Yeterli sipariş alamamamızın nedeni piyasadaki işletmelerle rekâbet edemememizdir. Çünkü biz aldığımız her malı faturalandırmak zorunda olduğumuz gibi %15 peşin vergimizi de devlete ödemek zorundayız. Dolayısıyla biz piyasadaki işletmelerle rekâbet etmede onlara göre yenik başlıyoruz. Piyasadaki işletmeler %15 peşin vergi ödemiyor, kullandığı malzeme düşük kalitede olabiliyor ve aldığı malzemeyi faturalandırmayabiliyor. Bu nedenle de ürünü bizden daha ucuza satabiliyor. Oysa ki, bizim yaptığımız her işi vergilendirmek zorunda olduğumuz göz önüne alındığında, devletin siparişi bize vermesi durumunda daha kârlı olacağı söylenebilir. Ancak, zaman zaman özel sektörden sipariş alabilmek için yaptığımız mücadelelerde cezalandırılmak durumunda da kalabiliyoruz. Daha önceden 55 milyarlık bir hastane ihâlesi vardı. O ihâleye girdik, ancak “Siz nasıl olur da ihâleye girersiniz” diye üst makamlara şikâyet edildik. Bu nedenle sipariş almada *üst makamlara şikâyet edilme riski* ile

karşılaşabilmekteyiz. Biz daha çok özel sektörden sipariş almaktayız. Bazı durumlarda üst makamlar tarafından ihâlede usulsüzlük de yapılabiliyor. Bu durumda *üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski* ile karşılaşabiliyoruz. Şöyle ki, devlet siparişi bana verebilecekken özel piyasadaki bir firmaya verebiliyor. Firma devletten aldığı, siparişi bana yaptırabiliyor. Bu durumda bizim işletmemiz aracı konumuna düşüyor. Oysa ki, devlet siparişi bana verseydi peşin vergilerimizi de ödediğimiz göz önüne alındığında, devlet daha çok kazanabilirdi. Zaman zaman bu tür anlaşılması güç olaylar da yaşanabiliyor.

Bu söylem, aşağıda gösterilen maddeler halinde yazılarak riskler belirlenmiştir.

1. *Yeterli sipariş alamama riski,*
2. *Üst makamlara şikâyet edilme riski,*
3. *Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski,*

Diğer lise müdürlerinin de aynı soruya verdikleri yanıtlar yazıya dökülüp, maddeler halinde yazıldığında aşağıdaki risk listesi oluşturulmuştur. Bu risk listesi sadece sipariş alınması işi ile ilgili olup, her bir riskin altı farklı renkte kalemle çizilmiştir. Lise müdürlerinin sipariş alınması işinde belirttiği ortak riskler için aynı renk kalem kullanılmıştır. Böylece sipariş alınması işinde karşılaşılan her risk bir renk ile temsil edilmiştir. Bu risk listesi şöyledir:

1. *Yeterli sipariş alamama riski:* Kırmızı
2. *Üst makamlara şikâyet edilme riski:* Açık mavi
3. *Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski:* Siyah
4. *Üst yönetimlerin müdahâlesi /baskısı riski:* Mor

Birinci alt soruna ilişkin olarak riski yönetme yöntemleri belirlenirken, risklerin belirlenmesinde kullanılan süreç izlenmiştir. Öncelikle veriler, soru sırasına göre maddeler halinde yazılmıştır. Bundan sonra riski yönetme yöntemleri belirlenmiştir.

Riski yönetme yöntemleri belirlenirken bir ölçüt geliştirilmiştir. Alan yazında yedi şekilde (riskten kaçınma, riski önemsememe, riskle birlikte yaşama, kaybı önleme veya azaltma, riski kendi kendine finanse etme, riski paylaşma ve riski yönlendirme) belirlenen yöntemler, bütünsel olması açısından riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma olmak üzere üçe indirilmiştir. Çünkü risk yönetim çabalarının tümü kaybı önlemeye yöneliktir.

Lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları her bir riskten tamamen kaçındıklarında veya yönlendirdiklerinde, riskten kurtulma ya da riskten kısmen kaçındıklarında veya yönlendirdiklerinde riski azaltma yöntemini kullandıkları düşünülmüştür. Bunun dışında müdürlerin, risk karşısında onu önleme veya azaltma adına hiçbir etkinlikte bulunmamaları, riskten başkalarını sorumlu tutmaları ve riskin olası sonuçlarını göze almaları durumunda riski üstlenme yöntemini kullandıkları düşünülmüştür.

Risk yönetimi ile ilgili bilimsel yayınlar ve döner sermaye işlerinin yönetimi ile ilgili yasal – yönetsel metinler esas alınarak müdürlerin, riski üstlenme, riskten kurtulma veya riski azaltma yöntemini kullandıkları kabul edilen davranışları şunlardır:

Riski Üstlenme Davranışları:

- * Riski önlemek ya da azaltmak adına hiçbir girişimde bulunmama,
- * MEB’i sorumlu tutma,
- * İhâle ile malzeme satın alma,
- * Lisenin atölye, koridor ve çok amaçlı salon gibi mekânlarını depo amaçlı kullanma,
- * Teknolojik araç – gerece yatırım yapma,
- * Olası kayıpların (mal / hizmet, para, insan, müşteri, pazar, zaman, enerji, itibar, veri, moral) sonuçlarına katlanma,
- * Üretilen ürünün lisenin olanakları ile taşınmasını sağlama,
- * Döner sermayeden çalışanların pay alması işinden saymanı sorumlu tutma.

Riskten Kurtulma Davranışları:

- * Ürün / hizmet çeşitlendirme,
- * MEB’e projeler sunma,
- * Piyasa (pazar) araştırması yapma,
- * Reklâm yapma (fuvar, sergi, kermes, afiş düzenleme, internet, yazılı görsel basını kullanma),
- * Personeli eğitme,
- * Satış sonrası montaj yapma,
- * Belirli bir süre garanti hizmetleri sunma,
- * İhâlenin yürütme planına uygun yönetilip yönetilmediğini denetleme (PERT tekniğini kullanma),

- * Malzemeyi doğrudan temin etme,
- * Sadece kamudan sipariş alma,
- * Kendilerine malzeme sağlayan işletme bularak onlara karşılığında ürün / hizmet sunma,
- * Malzemenin lise (ambar) teslimi olmasını sağlama,
- * Ürün / hizmet üretiminden kaçınma / siparişi geri çevirme,
- * Hesaplama yaparak kullanılacak malzemeyi doğru tahmin etme,
- * Ürün / hizmet üretim programına uyulup uyulmadığını denetleme (PERT tekniğini kullanma),
- * Stok yönetimini uygulama,
- * MEB, diğer bakanlıklar ve piyasanın ürün istek ve eğilimleri dikkate alınarak az miktarda hazırta üretim yapma,
- * Döner sermaye çalışmalarına deneyimli öğrencilerin katılımını sağlama,
- * Döner sermaye çalışmalarının öğretmenlerce denetlenmesi,
- * Sürekli ve büyük miktarda hazırta üretim yapmaktan kaçınma,
- * Ürün tasarlama ve geliştirme çalışmalarında bulunan personel ve öğrencileri bilinçlendirerek ürün pazara sunuluncaya kadar yapılan işlemlerin gizli tutulmasını sağlama,
- * Teknolojik araç – gereçlerin düzenli bakımının yapılmasını sağlama,
- * Hırsızlık, yangın ve patlama riskine yönelik lisede tehlike çözümlemesi yaptırma,
- * Güvenlik elemanı veya gece bekçisi bulundurma,
- * Kamera ve alarm sisteminin kurulmasını sağlama,
- * Güvenlik güçleri ile sürekli iletişim kurulmasını sağlama,
- * Elektrikli araç – gereçlerin düzenli bakımını yaptırma,
- * Personel ve öğrencilerin (gözlük, baret, eldiven, kulaklık, maske, tulum, dizlik gibi) kişisel koruyucuları kullanmasını sağlama,
- * Üretimi istenen ürün / hizmetin ilk örneğini siparişi veren kişi / kurumdan isteme,
- * Üründe / hizmette oluşabilecek hataların veya kusurların tasarım aşamasında belirlenebilmesi için hata veya güvenilirlik çözümlemelerinin yapılmasını sağlama,
- * Ürün / hizmet üretiminde kaliteli malzeme kullanılmasını sağlama,
- * Teknik el kitaplarının hazırlanmasını sağlama,
- * Ürünün belli ölçütleri taşıyan işletmeler yoluyla taşınmasını sağlama,

- * Taşıma işlemini deneyimli personelin yapmasını sağlama,
- * Taşıma işleminin siparişi veren kişi ya da kurum tarafından yapılmasını sağlama,
- * Taşınacak ürünün türüne göre hasar görmesini önleyecek şekilde paketlenmelerini sağlama,
- * Üretime başlamadan önce işi projelendirme ve artacak malzemeyi doğru belirleme,
- * Yazılı politikalar geliştirme ve personel ile paylaşma,
- * PERT tekniği kullanarak maliyetleri hesaplama.

Riski Azaltma Davranışları:

- * Üst yönetimlerle iyi ilişkilerde bulunma,
- * İkna yeteneğini kullanma,
- * Başka işletmelerle (özel) ya da liselerle ürün / hizmet üretiminde işbirliği yapma (riskleri paylaşma),
- * Piyasadan yarı mamul ürün alma,
- * Hazırlanan projeleri çeşitli zaman aralıklarında sunma,
- * Kayıpları karşılamak için ilgili kurumlara şikâyetle bulunma,
- * Alınan malzemelerin / üretilen ürünlerin kargo tarafından taşınmasını sağlama,
- * Malzemenin ve üretilen ürünün tek yerine birkaç seferde getirilmesini sağlama,
- * Malzemeyi önceden almak yerine sipariş aldıça almayı tercih etme,
- * Depolama işi yapan firmalar bulma,
- * Firmanın malzemeyi zamanında göndermesi için ilgili sözleşmeleri düzenleme ve gecikmelerden kaynaklanan kaybın firmanın üstlenmesini sağlama,
- * Fire miktarını azaltacak büyüklükte malzeme satın alma,
- * Teknolojik araç – gereç / ürünleri kiralama,
- * Teknolojik araç – gereçleri sigortalatma,
- * Yangın tatbikatlarının yapılmasını sağlama,
- * Yangın tüplerinin düzenli bakımını yaptıрма,
- * Tehlikeli kimyasal maddelerin ayrı ayrı yerlerde depolanmasını sağlama,
- * Tehlikeli kimyasal maddelerin üzerine uyarı işaretlerinin konulmasını sağlama,
- * Üretim ortamlarının hijyenik olmasını sağlama,
- * Döner sermaye çalışmalarına başlamadan önce, velilerden öğrencilerin bu tür çalışmalara katılımını onayladıklarına ilişkin dilekçe alma,

- * Ürünün / hizmetin istenilen ilk örneğe / istenen modele uyulup uyulmadığını denetleme,
- * Kodlama sistemi geliştirme yoluyla ürünün kim tarafından üretildiğini denetleme,
- * Düzenlenen sözleşmelerde ürünün / hizmetin ücretinin tesliminde / bitiminde ödeneceğinin belirtilmesi,
- * Ücretin ödenmemesi durumunda ürünü ilgili kişi ya da kuruma teslim etmeme,
- * Ürünler üretildikçe liseden alınmasını sağlama,
- * Döner sermaye hesaplarının tutulmasında MEB'in sunduğu hazır paket programın kullanılmasını sağlama,
- * Döner sermaye hesaplarının tutulmasında diğer liselerdeki saymanlara danışma.

Bundan sonra lise müdürlerinin ifade ettiği verilerin, riski yönetme yöntemlerinden hangisi ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Buna göre, risk yönetimi yöntemlerinin her biri için bir renk saptanmış ve o risk yönetimi yönteminin altı belirlenen renkte kalemle çizilmiştir. Örneğin, sipariş alınması işinde karşılaşılan *yeterli sipariş alamama riski* konusunda neler yapıyorsunuz? sorusuna yanıt veren bir lise müdürünün tüm söyledikleri yazıya dökülmüştür:

Biz siparişlerimizi genellikle kamudan almaktayız. Bunun için de, kişisel ilişkiler ve ikna yeteneğimizi kullanıyoruz. Üst yönetim ile ilişkilerimiz iyi. Onlar da bize güveniyorlar. Ayrıca sipariş alabilmek için MEB'e projeler sunuyoruz. Onlar da bizim projelerimizi değerlendiriyorlar. Yeterli ve uygun bulurlarsa sipariş verebiliyorlar. Birçok projemiz var. Projelerimizi de zamanı geldikçe sunuyoruz.

Verilerin ayrıntılı olarak incelenmesinden sonra risk yönetimi yöntemleri bulunmuş ve sıralanmıştır. Daha sonra, bunlar aşağıda gösterilen maddeler halinde yazılarak risk yönetimi yöntemleri belirlenmiştir.

1. Üst yönetimle iyi ilişkilerde bulunma ve ikna yeteneğini kullanma: Riski azaltma yöntemi
2. MEB'e projeler sunma: Riskten kurtulma yöntemi

Diğer lise müdürlerinin de döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskler için kullandıkları yöntemlere ilişkin sorulan sorulara verdikleri yanıtlar yazıya dökülüp, maddeler halinde yazıldığında aşağıdaki risk yöntemleri listesi oluşturulmuştur. Her bir risk yönteminin altı farklı renkte kalemle çizilmiştir. Lise müdürlerinin belirttiği ortak risk yöntemleri için de aynı renk kalem kullanılmıştır. Daha sonra her bir risk yönetimi

yönteminin lise müdürleri tarafından kaç kez söylendiğine bakılarak, o risk yönetimi yöntemine bir sayı verilmiştir. Risk yöntemleri listesi şöyledir:

1. Riski üstlenme yöntemi: Yeşil
2. Riskten kurtulma yöntemi: Mavi
3. Riski azaltma yöntemi: Sarı

İkinci alt soruna ilişkin olarak veriler, lisenin özellikleri açısından alt gruplara ayrılmış ve riskler ve riski yönetme yöntemleri listelenmiştir. Lisenin *döner sermaye brüt gelirine* göre, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaşılan risklerin ve riski yönetme yöntemlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için müdürlerin ilgili soruya verdikleri ifadeler, sözel yöntemlere göre çözümlenmiştir.

Sözel yöntemlere göre çözümleme şu şekilde yapılmıştır. Öncelikle, lisenin *döner sermaye brüt gelirine* göre görüşme formları üç alt gruba (1.000.000 YTL ve daha az, 1.000.001-2.000.000 YTL ve 2.000.000 YTL ve daha fazla) ayrılmıştır. Her alt grubun görüşme formunda yazılı olanlar, diğer alt grupların görüşme formunda yazılı olanlarla sözel ifadeler esas alınarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma her bir soru için, her bir alt grubun verdiği sözel yanıtlar (riskler, riski yönetme yöntemleri ve uygulaması) bakımından yapılmıştır. Karşılaştırma sonucunda, sözel ifadelerle belirtilen risklerde ya da yöntemlerde bir fark yoksa, görüşlerin benzerliği veya fark varsa farklılığı şeklinde yorumlanmıştır.

Lisenin aldığı *siparişin kaynağına* (kamu kurumları ve özel şahıs / kurum) göre, liselerde döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaşılan risklerin ve riski yönetme yöntemlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için müdürlerin ilgili soruya verdikleri ifadeler sözel yöntemlere göre çözümlenmiştir.

Bu çözümlemede, öncelikle siparişin kaynağına göre belirtilen sözel yanıtlar iki alt grup şeklinde düşünülmüştür. Birinci alt grup, siparişin kaynağı kamu kurumları olmasına yönelik sözel yanıtlar, 2. alt grup siparişin kaynağı özel şahıs / kurum olması durumunda belirtilen sözel yanıtlardır. Buna göre, her bir lise müdürünün sipariş kaynağı kamu kurumları olması durumunda karşılaştıkları riskler ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları yöntemler ile, siparişin kaynağı özel şahıs / kurum olması durumunda karşılaştıkları risklere ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları yöntemlere ilişkin sözel yanıtlar karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma her bir soruya verilen sözel

yanıtlar (riskler, riski yönetme yöntemleri ve uygulanaşı) bakımından yapılmıştır. Karşılaştırma sonucunda sözel ifadelerle belirtilen risklerde ya da yöntemlerde bir fark yoksa, görüşlerin benzerliği veya fark varsa farklılığı şeklinde yorumlanmıştır.

Lise müdürünün *lise yöneticilik kıdemine* göre, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaşılan risklerin ve riski yönetme yöntemlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için müdürlerin ilgili soruya verdikleri ifadeler, sözel yöntemlere göre çözümlenmiştir. Bu çözümlemede öncelikle, *müdürlerin yöneticilik kıdemine* (10-15 yıl, 16-21 yıl ve 22 ve üstü yıl) göre görüşme formları üç alt gruba ayrılmış, riskler ve riski yönetme yöntemleri listelenmiştir. Her alt grubun görüşme formunda yazılı olanlar, diğer alt grupların görüşme formunda yazılı olanlarla sözel ifadeler esas alınarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma her bir soru için, her bir alt grubun verdiği sözel yanıtlar (riskler, riski yönetme yöntemleri ve uygulanaşı) bakımından yapılmıştır. Sözel karşılaştırmalar sonucunda, sözel ifadelerle belirtilen risklerde ya da yöntemlerde bir fark yoksa, görüşlerin benzerliği veya fark varsa farklılığı şeklinde yorumlanmıştır.

Müdürlerin görüşleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için sözel çözümleme yerine yüzdeliklere göre manidarlık testi yapılabilirdi. Ancak n'nin 20 kişi gibi çok küçük bir sayı olduğu ayrıca alt gruplara ayrıldığında daha da küçülebileceği ve alt grupların 2 veya 3 kişi gibi çok az sayıda olabileceği dikkate alınmıştır. Tüm bu nedenlerle, sonuçların yanıltıcı olmasını önlemek için yüzdelik testi yerine, sözel ifadelere göre çözümleme yapılması uygun görülmüştür.

BÖLÜM 3

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, görüşme yoluyla elde edilen bulgular alt sorunlardaki sırayla sunulmaktadır.

3.1. DÖNER SERMAYE İŞLERİNDE KARŞILAŞILAN RİSKLER VE YÖNETME YÖNTEMLERİ

Bu bölümde teknik liselerde müdürlerin, döner sermaye işlerinde (sipariş alınması, malzeme satın alınması ve depolanması, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, döner sermaye hesaplarının tutulması ve döner sermayeden çalışanların pay alması) karşılaştıkları riskler ve yönetme yöntemleri ağırlık değerleri ile birlikte Çizelge 2’de gösterilmektedir. Burada risklerin ve yönetme yöntemlerinin birlikte ele alınma nedeni, hem döner sermaye işlerinin her birinde hangi risk için hangi yöntemin kullanıldığını ortaya koymak hem de tekrarı önlemektir.

Teknik lise müdürlerinin aynı risk için birden fazla risk yönetme yöntemi kullanması ise, risk ve yönetme yöntemleri ağırlık değerleri toplamının birbirinden farklı olmasına neden olmuştur. Çağdaş risk yönetimi de, herhangi bir risk için tek bir yöntem yerine birden fazla yöntemin uygulanmasının sonuçları bakımından daha sağlıklı olacağını vurguladığı için, bu açıdan ortaya çıkan tablonun istenen bir durum olduğu söylenebilir.

Teknik liselerde müdürler, döner sermaye işlerinde karşılaştıkları risklerin yönetimi için çoğunlukla riski üstlenme yöntemini kullanmaktadırlar. Bu nedenle müdürlerin, riskleri yönetirken onları ortadan kaldırmak ya da azaltmaktan çok liseyi ve lisede döner sermaye işlerinde çalışan kişileri (teknik müdür yardımcısı, öğretmen, öğrenci, sayman) riskle karşı karşıya bırakıcı bir yöntem izledikleri söylenebilir.

Çizelge 2
Döner Sermaye İşlerinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Risk Ağırlık Değeri ve Yönetme Yöntemleri Ağırlık Değeri		Risk Ağırlık Değeri	Riskleri Yönetme Yöntemleri Ağırlık Değeri			TOPLAM
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
Döner Sermaye İşleri						
1	Sipariş alınması	40	35	5	3	43
2	Malzeme satın alınması ve depolanması	114	73	41	5	119
3	Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi	226	127	70	41	238
4	Döner sermaye hesaplarının tutulması	28	24	3	1	28
5	Döner sermayeden çalışanların pay alması	12	10	2	-----	12
TOPLAM		420	269	121	50	440

3.1.1. Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Teknik liselerde müdürlerin, sipariş alınması işinde karşılaştıkları riskler ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları yöntemler Çizelge 3'te gösterilmiştir. Böylece birinci alt sorunun sipariş alınması işi ile ilgili basamağı yanıtlandırılmaya çalışılmıştır.

Çizelge 3
Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Karşılaşılan Riskler		Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı			TOPLAM
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1	Yeterli sipariş alamama riski	17	13	5	2	20
2	Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riski	14	13	-----	1	14
3	Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski	6	6	-----	-----	6
4	Üst yönetimlere şikâyet edilme riski	3	3	-----	-----	3
TOPLAM		40	35	5	3	43

a. Çizelge 3'ten teknik liselerde müdürlerin sipariş alınması işinde en çok *yeterli sipariş alamama riski* (17) ile karşılaştıkları anlaşılmaktadır. Oysa ki yeterli sipariş alma, teknik liselerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için en öncelikli konulardandır. Çünkü

teknik liseler, piyasa ve sanayinin ihtiyaç duyduğu eğitilmiş ara insan gücünün iş hayatı şartlarına göre yetiştirilmesine katkı sağlamak, okullardaki mevcut atölye kapasitesi, makine parkı ve teknik insan gücü potansiyelini ekonomiye kazandırmak ve döner sermaye aracılığı ile alınan siparişler ve hazır yapılan işler üzerinde fiilen çalışarak meslekleri ile ilgili konuları daha iyi öğrenmelerine ve öğrendiklerini kalıcı bir şekilde pekiştirmelerine yardımcı olmak amaçları ile kurulmuş olan eğitim kurumlarıdır. Ancak teknik liselere MEB tarafından sağlanan sermayenin azlığı göz önüne alındığında, bu liselerin hazır üretim yapmasının zorluğu ve yeterli sipariş alınmasının gereği ön plana çıkmaktadır. Bu nedenler ile teknik liselerin yeterli sipariş alamama riski ile bu kadar çok karşılaşmakta olmaları istenen bir durum değildir.

Çizelge 3'te teknik liselerde müdürlerin yeterli sipariş alamama riskinin yönetiminde en çok kullandığı yöntemin, riskin olası kayıplarına katlanmak anlamına gelen riski üstlenme yöntemi olduğu görülmektedir. Bu durumun riskin oluşması halinde döner sermaye işlerini kesintiye uğratarak teknik liselerin amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebileceği söylenebilir.

Yeterli sipariş alamama riski ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Biz okul olarak daha çok MEB'den sipariş almaktayız. Çünkü özel sektör ile rekâbet edemiyoruz. Bunun nedeni ise bize MEB tarafından sağlanan sermayenin çok az oluşu, kâr oranımızın düşük olması ve piyasadaki işletmelerden farklı olarak bizim daha üretim yapmadan peşin vergi ödememizdir. Tüm bu nedenler ve ek olarak piyasanın teknolojiye yatırım yaparak daha ucuz malzeme ile üretim yapması bizim rekâbet gücümüzü zayıflatmaktadır. Diğer taraftan MEB'den ve İl Özel İdâre'den de yeterli sipariş alabildiğimizi de söyleyemeyiz. Bu durum zaman zaman bizim üretimimizin kesintiye uğramasına yol açmaktadır. Çünkü, siparişler biraz da üst yönetimlerle olan sıcak ve iyi ilişkilere dayanmaktadır. Bu anlamda *yeterli sipariş alamama riski* ile karşılaştığımızı söyleyebiliriz. Bu riskin yönetimi konusunda MEB'in gerekli düzenlemeyi yapması ve üst yönetimlerin adil davranarak her okula sahip olduğu donanımlar veya olanaklar ölçüsünde sipariş vermesi gerektiği düşüncesindeyim.

Teknik lise müdürlerinin yeterli sipariş alamama nedenleri, lisenin ürettiği ürün ya da yaptığı hizmetler bakımından yeterince tanınmaması, pazarın yeterince takip

edilmemesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün / hizmet üretilmemesi, lisenin kaliteli ve uygun fiyata ürün / hizmet sunamaması, piyasadaki rakip işletmelerin peşin vergi vermemesi, ucuza işçi çalıştırması ve teknolojik bakımdan daha iyi durumda olması olabilir.

Şimşek ve Yıldırım (2000:333) yaptıkları araştırmada, teknik liselerin teknoloji bakımından endüstrinin oldukça gerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu riskin yönetilebilmesi için MEB, teknolojik yatırım yapma, sermaye miktarını çoğaltma ve piyasadaki işletmelerin vergi kaçırmasını engellemek için gereken yasal düzenlemelerin yapılması adına girişimlerde bulunabilir. Ancak riskten doğrudan etkilenen bireyler olarak lise müdürleri, pazar araştırması yapma, projeler üreterek ürün / hizmet çeşitlendirme, reklâm yapma, personeli eğitme, satış sonrası montaj yapma, belli süre garanti hizmetleri sunma ve teknolojiye yatırım yapma yoluyla riskten kurtulabilirken, ürünün / hizmetin tasarlanması ya da üretilmesi aşamasında piyasadaki diğer işletmelerle ya da kamu kurumlarıyla ortaklık kurma, piyasadan yarı mamul ürün / hizmet alma ya da ikna etme yöntemini kullanma yoluyla sipariş almaya çalışarak riski azaltabilirler.

Lise müdürlerinin, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerini çok az sayıda kullanmaları, onların risk yönetimi becerilerinin yetersizliğinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Nitekim riski önleme ve riski azaltma yöntemini kullanan bir lise müdürü bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

Yeterli sipariş alamama riski karşısında kendimiz birtakım çözümler üretmeye çalışıyoruz. Bu nedenle teknik müdür yardımcılarımız ve bölüm şeflerimiz piyasa araştırması yapmaktadır. Her fırsatta kendi okulumuzu çevreye tanıtmaya çalışıyoruz. Yaptığımız ürünlerden söz ediyoruz. Yıl sonu sergileri (tüm okulların katıldığı sergiler ve okulda yapılan sergiler) ve okulun duvarlarına astığımız afişlerle ürünleri tanıtıyoruz. Yapılabilecekse, bir örneğini yapıyoruz ve gösteriyoruz. Kamu kurumu bile olsa yeterli şekilde ikna edebilirsek, onlar da ihâle bile yapmadan siparişi bize verebiliyorlar. Örneğin, bu şekilde yaptığımız piyasa araştırması sonucunda Çubuk Devlet Hastanesi'nden sipariş işi aldık. Öncelikle metal işleri Hastane'nin girişindeki talebeyi yeniledi. Ardından Hastane'nin masa ve dolap gibi ihtiyaç duyulan ürünlerini mobilya bölümümüzde ürettik. Yine Bakanlık'tan daha fazla sipariş alabilmek için Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı'na 5 tane projeyi dosya halinde sunduk. Bunlardan biri, Bakanlık

düzeyinde birinci olarak seçildi ve bununla ilgili bir tören düzenlendi. Bu ürün, okullarda ilk kez üretilecek olan bir makinedir. Bu şekilde eğitim içinde üretim, üretim içinde de eğitimi çok iyi ve rahat biçimde yerine getirebiliyoruz. Ayrıca artık malzemeler de, öğrencilerin eğitimi için çok yararlı olmaktadır. Bundan başka, Ocak ayı'nda yeni mali yılın başlangıcında Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı'na bir yazı yazarak döner sermaye çalışmalarımız hakkında bilgi veririz, yaptığımız ürünleri belirterek istekli olduğumuzu yazı ile ifade etmekteyiz. Biz bu risk karşısında, mücadelemizi sürdürmekteyiz.

b. Teknik liselerde müdürlerin sipariş alınması işinde ikinci olarak en çok karşılaştığı riskin, *üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riski* (14) olduğu görülmektedir. Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riski, MEB örgütünde görev yapan yöneticilerin baskıcı (otoriter) yönetici anlayışını benimsemelerinden veya astlarına güvensizliğinden kaynaklanıyor olabilir. Kaldı ki MEB'in çok bürokratik ve yukarıdan aşağıya bir yapıda örgütlenmiş olduğu, iletişimin de merkezden okullara tek yönlü olarak emir şeklinde gerçekleştiği söylenebilir (Şimşek ve Yıldırım 2000:332). Böyle bir durumda, lise müdürlerinin sipariş alma / almama ya da sipariş ücretini belirleme konusunda MEB ile anlaşmalarının zor olabileceği ifade edilebilir.

Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riskinin yönetiminde, sadece bir teknik lise müdürünün riski azaltma ve diğerlerinin riski üstlenme yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Teknik lise müdürlerinin ise önlem alarak riskten kurtulmak ve azaltmak yerine çoğunlukla riski üstlenme yöntemini kullanma nedeni, üst yönetimlerle iyi ilişkiler içinde olmak ve sorunlarla karşılaşmamak istemeleri olabilir. Bu riskin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Siparişler alınırken, bize genellikle emir şeklinde yazı ile bildirilir. Ancak, burada bizim elde ettiğimiz kâr oranı maliyetin çok az üzerindedir. O nedenle sözü edilecek kadar kâr elde edebilmek için pazarlık yapabilme şansımız da maalesef yok. Bakanlık siparişlerinde, özel sektördeki gibi iş bağlantıları yapma ve kâr oranını belirleyerek pazarlık yapma gibi bir olanağımız görünmüyor. Bakanlığın belirlediği ücrete, ürünü yapmak durumunda kalıyoruz. Bazen de üretim için bize tanınan süre çok az olabiliyor. O zaman MEB yöneticileri, ürünün hem kısa zamanda ve hem de belirlenen ücrete yapılması için baskı yapabiliyor ya da “aksi halde bir daha sipariş alabilmeniz zor” şeklinde sözlerle bizi tehdit edebiliyor.

Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riskinin yönetiminde riski azaltma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri ise şöyledir:

Üst yönetimlerin bize baskısı / müdahalesi çeşitli şekillerde olabiliyor. Örneğin bazen ürünün / hizmetin üretiminin çok kısa sürede ve belirlenen ücrete yapılmasını ya da bazen de hazırladığımız projelerin bir an önce hayata geçirilmesini isteme durumu ile karşılaşabiliyoruz. Bu nedenle biz, bir çok projemiz olmasına rağmen MEB'ten baskı gelmemesi için hepsini birden sunmuyoruz.

c. Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı üçüncü risk, *üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riskidir*. Bu riskin yönetiminde de, sadece riski üstlenme yönteminin (6) kullanıldığı görülmektedir. Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski ve yönetimi konusunda bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Sipariş verilirken maalesef Bakanlık ya da İl Milli Eğitim Müdürlüğü, okullar arasında torpil yapabiliyor. Üst yönetimlerle iyi ilişkiler içinde bulunan ya da sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan ilçelerde görev yapan okulların müdürlerine daha çok sipariş verilirken, bizim gibi sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan ilçelerde görev yapan okulların müdürlerine daha az sipariş verilmektedir. O bakımdan, okulumuzun sahip olduğu teknolojik araç-gereçler göz önüne alındığında yeterli sipariş alabildiğimizi söyleyebilmek zor gözüküyor. Diğer taraftan, Türkiye'de öyle şeyler oluyor ki MEB benim daha ucuza mâl ettiğim bir ürünü, daha pahalı bir ücret teklifi veren özel sektöre yaptırabiliyor. Ki biz böyle bir olayı yaşadık. Firma gelip bize yaptırdı. Halbu ki biz yapsaydık, MEB daha çok kazanmış olurdu. Tüm bunlar değerlendirildiğinde, *üst yönetimlerin görevini kötüye kullanma riski* ile de karşı karşıya kaldığımızı söyleyebiliriz. *Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski* ile karşılaşmamız durumunda bizim yapabileceğimiz bir durum bulunmuyor. Bu risk, üst yönetimlerce yapılacak denetimlerle çözümlenebilir.

Görünen o ki üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması, teknik liselerin sipariş alamamasına ve hattâ taşeronluk yapmasına yol açabilmektedir. Ancak bu risk ile karşılaşılması üst yönetimde bulunan kişilerin kişilik özellikleri ve etik değerleri ile ilgili olduğu için sorun, MEB ve Sayıştay Başkanlığı gibi yönetimlerce yapılacak denetimlerle çözümlenebilir. Ancak müdürlerin bu riski ortadan kaldırmak ya da azaltmak için hakkını arama ya da yanlışları düzeltme adına hiçbir girişiminin olmaması düşündürücüdür. Bu durum, hiyerâşik yapılanma ve lise müdürlerinin başka sorunlarla

karşılaşmak istememelerinden kaynaklanıyor olabilir. Oysa ki 3423 sayılı kanun gereği bakanlık ya da kamu kurumları, ihtiyacı olan ürünleri bu üretimi yapan mesleki ve teknik okullara yaptırması gerekmektedir.

d. Sipariş alınması işinde teknik lise müdürlerinin en az karşılaştığı risk ise, *üst yönetimlere şikâyet edilme riski*dir. Bu risk teknik lise müdürlerinin, yeterli sipariş alabilmek için yasal-yönetimsel metinlere uygun olmayan davranışlar sergilemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda sorumluluk, lise müdürlerinde olduğundan olası kayıplara üstlenmek zorunda kaldıkları söylenebilir. Üst yönetimlere şikâyet edilme riski ile karşılaştığını ifade eden lise müdürlerinin, bu riskin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bir lise müdürünün üst yönetimlere şikâyet edilme riski ve yönetimi konusundaki görüşleri şöyledir:

Zaman zaman özel sektörden sipariş alabilmek için yaptığımız mücadelelerde cezalandırılmak durumunda kalabiliyoruz. Daha önceden 55 milyarlık bir hastane ihâlesi vardı. O ihâleye girdik, ancak “Siz nasıl olur da ihâleye girersiniz” diye üst makamlara şikâyet edildik. Bu nedenle sipariş *almada üst makamlara şikâyet edilme riski* ile karşılaşabilmekteyiz. Bu risk ile karşılaşılması durumunda ise, bize düşen sorumluluk ne ise onun getireceği kayıplara katlanmak durumunda kalabiliyoruz.

3.1.2. Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Teknik liselerde müdürlerin, malzeme satın alınması ve depolanması işinde karşılaştıkları riskler ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları yöntemler Çizelge 4’te gösterilmiştir. Böylece birinci alt sorunun malzeme satın alınması ve depolanması işi ile ilgili basamağı yanıtlandırılmaya çalışılmıştır.

a. Çizelge 4’te teknik liselerde müdürlerin malzeme satın alınması ve depolanması işinde, en çok *ihâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski* (17) ve *alınan malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski* (17) ile karşılaştıkları görülmektedir. Teknik lise müdürleri ihâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riskini yönetmek için, en çok riski üstlenme (11), daha sonra riskten kurtulma (5) ve en az riski azaltma (1) yöntemini kullanmaktadırlar.

Çizelge 4
Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan
Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı			TOPLAM
		Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1 İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski	17	11	5	1	17
2 Malzemenin taşıma esnasında kaybolması/hasar görmesi riski	17	7	11	----	18
3 Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski	15	8	7	----	15
4 Piyasadaki firmalara borçlanma riski	14	13	1	----	14
5 Alınan malzemenin depolanması riski	14	11	2	3	16
6 Satın alma/taşıma esnasında komisyonun trafik kazası yapma riski	14	6	9	----	15
7 Firmanın kalitesiz malzeme gönderme riski	8	4	4	1	9
8 Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski	8	6	2	----	8
9 Alınan malzemenin elde kalması riski	4	4	----	----	4
10 Personelin görevini kötüye kullanma riski	3	3	----	----	3
TOPLAM	114	73	41	5	119

İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Alınan malzemenin miktarına göre, doğrudan temin yoluna veya ihâle sürecine gidebiliyoruz. Malzeme temininde genellikle, 4734 sayılı İhâle Kanunu çerçevesinde işlemleri yürütüyoruz. Tabii bu Kanunun da, kötü yanları mevcut. İhâlenin Resmi Gazete’de ilân edilmesi, onaylanması, ihâlenin yapılıp sonuçlandırılması iki ay sürmekte ve bu *zaman kaybı riskini* ortaya çıkarmaktadır.

İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski için riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

İhâle sürecinin yol açtığı zaman kaybı riskine uğramamak ve ihâle sürecine girmemek için gerekli malzemeyi tek kalemde (seferde) değil de, kalem kalem alma yoluna gidiyoruz. Bu şekilde de, ihâle sürecinden kaçınılabiliyoruz ve

malzemeyi doğrudan temin usulü ile alabiliyoruz.

Riskten kurtulma yöntemini kullanan diğer dört teknik lise müdürünün de, aynı şekilde ihâle sürecinden kaçındıkları ya da doğrudan temin etme ile malzeme satın aldıkları anlaşılmaktadır. Ancak teknik lise müdürleri, ihâle sürecinde zaman kaybına uğramamak için ihâle sürecinden kaçınmak yerine firmalarla önceden görüşme ve süreci planlama gibi önlemler almak yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Çünkü ihâle sürecinden kaçınmak alınan malzeme miktarı çok olduğunda üst yönetimlere şikâyet edilme gibi daha başka risklerin ortaya çıkmasına neden olabilir. İhâle işlerinde karşılaşılan zaman kaybı riskinin yönetiminde, riski azaltma yöntemini kullanan tek lise müdürünün ise konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

Malzeme satın alırken, alınan malzemenin ihâle usulü alınması durumunda *zaman kaybı riski* ile karşılaşılırsa ve ürünün bir an evvel üretilmesi gerekiyorsa döner sermayeli diğer okullarla işbirliği yaparak ürünün süresinde bitirilmesi yolunu tercih edebiliyoruz.

b. Çizelge 4'ten *alınan malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski* ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (17), bu riskin yönetiminde sırasıyla en çok riskten kurtulma ve riski üstlenme yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu riskin yönetiminde teknik lise müdürlerinin en çok riskten kurtulma yöntemini kullanma nedenleri, hem sahip oldukları sermayenin kısıtlı hem de elde edecekleri kâr oranının az olması sebebiyle olası kayıplara katlanmak istememelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Liselerde özellikle çok miktarda malzeme alımı söz konusu olduğunda oluşabilecek kayıp ve hasar lisenin döner sermaye hesaplarında sorun oluşturabilir ve lise müdürleri soruşturma geçirme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Tüm bunlar göz önüne alındığında, teknik lise müdürlerinin alınan malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riskinin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanmamaları gerektiği söylenebilir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Üretim için gerekli malzemeler il içinden veya dışından temin edilebilir. Ancak öyle malzemeler vardır ki, onları il içinden temin edemediğimizde il dışından temin edebiliriz. Ancak bu riskle karşılaşmamak için, malzemeyi genellikle il içinden

temin etmeye bakarız ve malzemenin okul hatta ambar teslimi olmasını isteriz. Ödemeler de malzemeler, okul ambarına muayene teslim alma komisyonu tarafından alınmasından sonra yapılır.

Alınan malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riskinin yönetiminde, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Taşıma esnasında malzemenin hasar görmesi / kaybolması riski ile karşılaşmamak için gereken özeni gösteriyoruz. Ancak malzemenin herhangi bir şekilde hasar görmesi durumunda bunun maliyetine katlanmak durumundayız. Gerçi şimdiye kadar böyle bir olay yaşamadık.

c. Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı ikinci risk, *firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riskidir*. Bu riskin yönetiminde, müdürlerin yaklaşık yarısının riski üstlenme (8) ve diğer yarısının da riskten kurtulma (7) yöntemini kullandıkları görülmektedir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Malzeme satın alırken miktar büyük olduğunda ve ihâle usulünü izlediğinizde birtakım risklerle karşılaşabiliyor. Şöyle ki, ihâle açıyorsunuz ve bunu Resmi Gazete’de ilân etmenize rağmen yerel çevredeki bazı firmalar veya esnaf kendilerinin haberi olmadığı için sizi üst kurumlara şikâyet edebiliyorlar. Biz bu olayı bizzat yaşadık. Bir bilgisayar ihâlesinde yerel çevredeki esnaf “Bu kadar büyük miktardaki ihâlede bizim niye haberimiz olmadı ve biz duymadık” diye bizi şikâyet etti. Bu anlamda, *firmalar tarafından şikâyet edilme riski* ile karşılaşabiliyoruz. Bunun sonucunda soruşturma geçirdik ve zaman, emek ve enerji gibi birtakım kayıplara katlanmak durumunda kaldık.

Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riskinin yönetiminde, riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Geçmişteki deneyimlerimize göre, ihâle sonucunda usulsüzlük yapıldığı iddiası ile ihâleyi alamayan *firmalar tarafından okul yönetiminin üst yönetimlere şikâyet edilmesi riski* ile karşılaşmamak için malzemeyi ihâle sürecine girmeden kalem kalem satın alıyoruz. Bir anlamda, ihâle sürecinden kaçınmaktayız.

Teknik lise müdürlerinin firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riskini yönetirken riskten kurtulma yöntemini kullanma nedeni, onların bu risk ile önceden karşılaşp, birtakım deneyimler geçirmeleri ve yaşadıkları olaylardan ders çıkarmaları olabilir. Ancak ihâle sürecinden kaçınmak başka sorunlara yol açabilir.

d. Çizelge 4'ten teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı üçüncü riskten birinin, *piyasadaki firmalara borçlanma riski* (14) olduğu anlaşılmaktadır. Teknik lise müdürlerinin çoğunluğu bu risk ile karşılaşırken diğerlerinin karşılaşmama nedeni, liselerindeki döner sermaye çalışmalarının yoğun olması ve bu çalışmalardan elde ettikleri kârı kullanarak malzeme satın almaları ya da üst yönetimlerle olan iyi ilişkiler nedeniyle üretimden önce ücretlerini almaları olabilir. Nitekim, bu konuda iki lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Piyasadaki firmalara borçlanma riski, malzeme satın alınması sırasında karşılaşılabilecek bir risktir. Özellikle, Bakanlığın ya üretimin başlangıcında vermesi gereken 3'te bir peşin miktarı vermemesi ya da ürünü zamanında almaması nedeni ile fiyatını ödememesi durumunda ortaya çıkabilmektedir. Az da olsa bu risk bulunmakta ve yaşanmaktadır. Biz de kendi sistemimizin işlemesi için paranın bir an önce gelmesini bekliyoruz. Örneğin, biz Ocak ayında Bakanlık'tan bir sipariş aldık ve Haziran ayı gelmesine rağmen henüz hiçbir ödeme yapılmadı. Ancak bu iş için piyasaya borçlanmadık. Başka bölümlerdeki döner sermaye işleri nedeniyle, elimizde var olan parasal kaynağı diğer alanda kullandık. Ancak elimizde bu tür döner sermaye çalışmaları olmasaydı, o zaman piyasaya borçlanırdık. Malzeme satın alırken *piyasaya borçlanma riski* ile karşılaşmamızın nedeni üst yönetimle olan sıcak ilişkilerdir. Çünkü, biz bu iyi ilişkiler neticesinde bırakın işin üretimi öncesinde paranın %30'unu almayı, tamamını almaktayız.

Piyasadaki firmalara borçlanma riski ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (14), bu riskin yönetiminde büyük çoğunlukla riski üstlenme (13) ve sadece bir lise müdürünün riskten kurtulma yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, siparişi veren özel kişi, kurum veya kamu kurumunun üretimin başlangıcında malzeme satın alımı için ödemesi gereken 1/10 peşin miktarı ödememesinden ve teknik liselerin malzeme satın alabilecek kadar sermayelerinin olmamasından kaynaklanabildiği gibi, teknik lise müdürlerinin risk yönetimi konusundaki yönetsel becerilerinin yetersizliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Mesleki ve Teknik Öğretim Okulları Döner Sermayesinin İdaresine Mahsus Talimatname, malzeme satın alımı için gerekli ücretin alınmadığı sürece siparişe başlanılmayacağını belirtmektedir. Buna rağmen teknik lise müdürleri, piyasadaki firmalara borçlanma riskinin yönetiminde üretim için ihtiyaç duyduğu malzemeyi kendilerine temin edecek bir işletme bularak ve karşılığında o

işletmenin gereksinim duyduğu ürünü / hizmeti kendilerine sağlamak ya da üretim için gerekli malzemeyi siparişi veren kişi ya da kurumdan istemek yoluyla riskten kurtulma yöntemini uygulayabilirler.

Lise müdürleri, ayrıca deneyimlerinden yararlanarak hangi kamu kurumlarının siparişlerinde borçlanma riskinin oluştuğunu ortaya koyması ve buna dayalı olarak o kamu sektörünün siparişlerini almama davranışını sergilemesi veya özel sektör yerine sadece MEB ya da diğer bakanlıkların siparişlerini alması yoluyla da riskten kaçınarak veya doğrudan malzeme temininden vazgeçerek riskten kurtulma yöntemini kullanabilirler. Çünkü ihâle süreci ile malzeme satın alımında piyasaya borçlanma söz konusu olmamaktadır. Piyasadaki firmalara borçlanma riski ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Malzeme satın alabilmek için elinizde gerekli sermayeniz olması gerekmektedir. Ama, her zaman gerektiği şekilde aldığımız sipariş için gerekli olan ödenek hemen verilememektedir. Eğer siparişi, Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı açıtsa paramızı alabiliriz. Ancak, siparişi İl Milli Eğitim Müdürlüğü açıtsa paramızı genellikle gecikmeli olarak veya peyder pey (parça parça) alıyoruz. Öyle ki, bir siparişin ücretinin ödenmesinin bir yıl sonraya sarktığı bile söz konusu olabiliyor. Maalesef bunu yıllardır yaşadık. Ve bunun sonucunda *piyasaya borçlanma riski* ile karşılaşıyoruz. Bu âdeta bizim kaderimiz olmuş durumda. Şuanda bile biz okul olarak piyasada birkaç firmaya borçluyuz. Tabii parasını ne zaman ödersem, malzemenin o zaman geçerli olan fiyatını ödemek zorunda kaldığımız için de biz zarar etme eşiğine gelebiliyoruz ve parasal kayıp yaşayabiliyoruz. *Piyasaya borçlanma riski*, maalesef bizim gibi okullarda kaçınılmaz. O bakımdan, biz kereste veya demir gibi malzemeleri alırken piyasadaki firmalara durumumuzu açıklıyoruz. Milli Eğitim bize ödeme yaptığında biz de onlara ödeme yapacağımızı söylüyoruz. Onlar da bunu kabul ediyorlar. Ancak, bu durum bizim pazarlık yapma gücümüzü sınırlandırıyor. Çünkü peşin paranın pazarlığı ile veresiyenin pazarlığı farklı oluyor.

Piyasadaki firmalara borçlanma riskinin yönetiminde riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Malzeme satın alımında başlangıçta ödenmesi gereken ücretin bir bölümünün ödenmemesi nedeni ile *piyasadaki firmalara borçlanma riski* ile karşılaşıyoruz.

Ancak bu durum daha çok özel sektörden sipariş aldığımızda yaşanabiliyor. *Piyasadaki firmalara borçlanma riski* ile karşılaşmamak için özel sektör yerine MEB'den sipariş almayı tercih etmekteyiz.

e. Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı üçüncü riskten diğeri, *alınan malzemenin depolanması riskidir*. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (14), bu riskin yönetiminde büyük çoğunlukla riski üstlenme (11) ve az sayıda riskten kurtulma (2) ve riski azaltma (3) yöntemlerini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu risk, teknik liselerin üretimden çok eğitim amaçlı kurulmuş ve kurulma esnasında bu yönünün dikkate alınmamış olmasından kaynaklanabilir. Alınan malzemenin depolanması riskinin teknik liselerin çoğunda görülebilen bir risk olurken, bazı liselerde görülmemiş olmasının nedeni, bu liselerin döner sermaye çalışmalarının yoğunluğunun fazla olmaması ya da elektrik-elektronik gibi önemli ölçüde depo gereksinimi yaratmayacak ürünler ya da hizmet üretmesi olabilir.

Teknik lise müdürlerinin bu riskin yönetiminde, lisenin çeşitli mekânlarının depo amaçlı kullanarak riski üstlenme yöntemini uygulamaları istenilir bir durum değildir. Çünkü bu şekilde bir uygulama, beklenmeyen kaza ve kayıplara yol açabilir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Satın *alınan malzemenin depolanması riski* ile de karşılaşabiliyoruz. Bu risk, alınan malzeme çok olduğunda ortaya çıkabiliyor. Ancak, bizim mantığımızdan bakarsanız her yer depodur. Örneğin, dışarıdaki koridor da atölye de bir depodur ve depo amaçlı olarak kullanılmaktadır. Depo, ilgililerin gönlünün istemesine bağlıdır. Gönlünüz isterse, odanın bir köşesi de gerektiğinde depo olabilir.

Alınan malzemenin depolanması riskinin yönetiminde, sırasıyla riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerini kullanan lise müdürlerinin konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

Satın *alınan malzemenin depolanması riski* ile karşılaşmamak için ihâle sürecine girmeden malzeme satın alıyoruz. Örneğin 10 kamyon kereste alsak, bunu koyabileceğimiz bir yerimiz yok. Bir anlamda, ihâle sürecinden kaçınılmaktayız. Satın alınan malzemenin depolanması anlamında depolama riski ile karşılaşmamız durumunda okulumuzun var olan olanaklarına göre bu sorunu çözmeye çalışıyoruz. Bazen malzemeyi çok büyük oranda almak yerine tükettikçe alma yoluna gidebiliyoruz.

f. Teknik lise müdürlerinin malzeme satın alınması ve depolanması işinde en çok karşılaştığı üçüncü sıradaki bir başka riskin, *satın alma komisyonunun taşıma esnasında trafik kazası yapması riski* (14) olduğu anlaşılmaktadır. Bu riskin yönetiminde teknik lise müdürlerinin çoğunlukla riskten kurtulma (9) ve daha sonra riski üstlenme (6) yöntemini kullandıkları görülmektedir.

Riskten kurtulma yönteminin en çok kullanılan yöntem olması, istenilen bir durum olduğu söylenebilir. Çünkü sözü edilen risk, kaza sonucunda başta personelin ölmesi, yaralanması ve satın alınan malzemelerin hasarı gibi çok önemli kayıplara neden olabilecek bir risktir. Yine de azımsanmayacak sayıdaki teknik lise müdürünün, bu riskin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanması onların risk yönetimi konusundaki yetersizliğinin bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Satın alma komisyonunun taşıma esnasında trafik kazası yapması riski ile karşılaştığını ifade eden ve bu riskin yönetiminde riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

Malzemenin okul teslimi olmadığı ve satın alma komisyonunun malzemeyi bizzat kendisi alması durumunda, *satın alma komisyonunun taşıma esnasında trafik kazası yapması riski* ile karşılaşabiliriz. Bu risk ile karşılaşmamak için malzemenin okul teslimi olmasını istiyoruz. Bunu sözleşmede belirtiyoruz.

Satın alma komisyonunun taşıma esnasında trafik kazası yapması riskinin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Satın alma ile ilgili komisyonun trafik kazası yapması riski ile karşılaşmamak için gereken özeni gösteriyoruz. Ancak böyle bir olay yaşanması durumunda bunun maliyetine katlanmak durumundayız. Gerçi şimdiye kadar böyle bir olay yaşamadık.

g. Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı dördüncü riskten biri, *firmanın kalitesiz malzeme göndermesi riskidir*. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (8), bu riskin yönetiminde riski üstlenme (4), riskten kurtulma (4) ve riski azaltma (1) yöntemlerini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve bu riskin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Döner sermaye çalışmalarında kullanacağımız malzemeyi, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'na ya da doğrudan temin usulüne dayalı olarak almaktayız. Ancak, tüm

kamu ihâlelerinde olduğu gibi bu Kanunu'na dayalı olarak malzeme satın alımı, işin veya ürünün bir an önce bitirilmesi söz konusu olduğunda birtakım sıkıntılar yaratmaktadır. Bu sıkıntılardan biri, ilgili firmanın sözleşmeye uymaması nedeni ile *düşük kalitede malzeme göndermesi riskidir*. Bu risk ile karşılaşmamak için öncelikle ilgili Bakanlığın gerekli düzenlemeyi yapması gerektiği düşüncesindeyim.

Firmanın kalitesiz malzeme göndermesi riskinin yönetiminde riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

İhâleyi alan firmanın sözleşmeye tam uymaması sonucunda *kalitesiz malzeme gönderme riski* ile karşılaşmamak için ihâle usulü ile değil, doğrudan temin usulü ile malzeme satın almaktayız.

Görünen o ki, bu riskin yönetiminde riskten kurtulma yöntemini kullanan teknik lise müdürlerinin hepsinin, ihâle sürecinden kaçınarak riskten kurtuldukları anlaşılmaktadır. Oysa ki, teknik lise müdürleri gerçek anlamda bu riski ortadan kaldırmak için, ihâleyi malzemeyi en ucuza temin eden firmaya verirken, aynı zamanda o firmanın güvenilirliği, ürünlerinin kalitesi ve garantisi hakkında ayrıntılı bilgi edinmeleri gerekmektedir.

Firmanın kalitesiz malzeme göndermesi riskinin yönetiminde riski azaltma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Firmanın kalitesiz malzeme göndermesi riskini önlemek için, piyasada belli ölçütleri taşıyan veya daha önce birlikte çalışıp ürünlerinden memnun olduğumuz firmalarla çalışmayı tercih ediyoruz. Eğer daha önceden çalıştığımız, firmalardan memnun değilsek değiştirme yoluna gidilecektir.

h. Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı en çok karşılaştığı dördüncü riskten diğeri, *firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riskidir*. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (8), bu riskin yönetiminde en çok riski üstlenme (6) ve daha sonra riskten kurtulma (2) yöntemlerini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu risk, lisenin ürünü / hizmeti zamanında teslim edebilmesi için teknik lise müdürleri tarafından yönetilmesi gereken risktir. Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski ile karşılaştığını ifade eden ve bu riskin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Firma malzemeyi zamanında göndermezse maalesef bizim yapabileceğimiz pek bir şey olmuyor. Malzemenin gelmesini bekliyoruz, sadece ilgili firmayı uyarıyoruz.

Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riskinin yönetiminde, riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski ile karşılaşmamak için piyasa araştırması yaparak güvenilir olan firmalarla çalışmayı tercih etmekteyiz.

1. Malzeme satın alınması ve depolanması işinde teknik lise müdürlerinin en az karşılaştığı riskler, *alınan malzemenin elde kalması* ve *personelin görevini kötüye kullanması riskidir*. Bu risk ile karşılaşan teknik lise müdürlerinin her iki riskin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Alınan malzemenin elde kalması riskinin yönetiminde, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Zaman zaman alınan malzemenin elde kalması riski ile de karşılaşabiliyoruz. Örneğin, 10 yıl önce okulumuzda Motor Bölümü'nde döner sermaye çalışmaları yürütülüyorken alınan motor malzemeleri hâlen maalesef atıl durumunda bulunuyor. Öte yandan, yurt dışından hem fiyatının uygun olması hem de sipariş gelebilir düşüncesi ile sipariş için gerekenden fazla sayıda ses yayın cihazı satın aldık. Kullanılmadı ve bu malzemelerin yoğaltılması da söz konusu olmuyor. Ancak bundan böyle, sipariş geleceğinden çok emin olduğumuz malzemelerin alımına özen göstereceğiz.

Personelin görevini kötüye kullanması riskinin yönetiminde ise, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

İnsan kaynaklarının neden olduğu görevin kötüye kullanılması riski ile karşılaşmamak için, dikkatli ve özenli olmaya gayret etmekteyiz.

3.1.3. Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Teknik liselerde müdürlerin, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaştıkları riskler ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları yöntemler Çizelge 5'te gösterilmiştir. Böylece birinci alt sorunun ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işi ile ilgili basamağı yanıtlandırılmaya çalışılmıştır.

Çizelge 5
Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Karşılaşılan Riskler		Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı			TOPLAM
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1	Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski	20	17	3	1	21
2	Hırsızlık riski	20	5	15	2	22
3	Yangın riski	20	1	3	19	23
4	Üretilen ürünün depolanması riski	20	19	1	----	20
5	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	19	10	5	6	21
6	Kullanılan teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi/bozulması riski	19	19	----	----	19
7	Hazıra yapılan ürünlerin satılamaması/pazarlanamaması riski	18	----	17	1	18
8	Öğrencilerin ve personelin kaza yapması nedeni ile lisenin tazminat ödemesi riski	18	14	----	5	19
9	Kullanılan teknolojik araç-gereçlerin gereksinimi karşılayamaması riski	15	14	1	1	16
10	Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski	13	6	5	4	15
11	Üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması/hasar görmesi riski	10	2	7	1	10
12	Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	8	7	1	----	8
13	Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski	6	5	1	----	6
14	Personelin görevini kötüye kullanması riski	5	4	1	----	5
15	İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski	4	1	3	----	4
16	Üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski	4	1	3	----	4
17	Patlama riski	3	----	2	1	3
18	Zehirlenme riski	2	----	2	----	2
19	Artık malzemenin depolanması riski	2	2	----	----	2
TOPLAM		226	127	70	41	238

a. Çizelge 5'ten ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde en çok karşılaşılan dört riskten birinin *öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski* (20) olduğu anlaşılmaktadır. Bu riskin tüm teknik lise müdürleri tarafından ifade edilmesi, teknik liselerin tehlikeli araç-gereç ve makine-teçhizat kullanımına dayanarak üretim yapan liseler olmalarından ve riskin öneminden kaynaklanabilir.

Aynı Çizelge'den teknik lise müdürlerinin, öğrencilerin ve personelin kaza yapması riskinin yönetiminde en çok riski üstlenme (17), az sayıda riskten kurtulma (3) ve riski azaltma (1) yöntemini kullandıkları görülmektedir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

Öğrencilerin kaza yapması riskine karşı yapılabilecek en iyi uygulama öğrencileri bu tür iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı sigorta etmektir. Ancak, devlet maalesef bunu yapmamaktadır. Devlet, sanayiye giden öğrencileri sigorta ederken maalesef okulda aynı işi yapan ve üretime katılan öğrencileri sigorta etmemektedir. Bu büyük bir tezâtlıktır. Olabilecek bir kaza durumu okul müdürlerinin başını ağrıtmaktadır. Tabi bu kazalar konusunda sorumlu olan tek kişi, döner sermaye çalışmalarının başında bulunan sorumlu öğretmendir. Bunun denetimini yapan, tezgâhın başında duran kişi birinci derecede sorumlu olan kişidir, risk onun. Neşter onun elindedir benim değil, ameliyatı yapacak kişi de o, ben değilim. Benim görevim sadece, ona uygun çalışma ortamını hazırlamaktır. Enerjisini, aydınlatmasını sağlamak zorundayım, düzeni sağlamak zorundayım. Kopan öğrencinin parmağı benim değil, öğretmenin sorumluluğundadır, risk onun.

Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riskinin yönetiminde riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

İş kazası geçirme riskine karşı güvenlik önlemleri alınmaktadır. Koruyucu gözlük, maske, eldiven bunlar takılmaktadır. Ancak, yaşadığımız bir olayda öğrenciler kaynak makinesinde iş yapıyorlardı ve öğretmen de yanında olmasına rağmen gözlük takmamışlardı. Ben de kendilerine “gözlükleriniz nerde?” diye sordum. Öğrenciler benden böyle bir soru beklemedikleri için şaşırdılar. Tabii öğretmen arkadaş da sürekli bunları takip edemeyebilir, her zaman için çalışırken öğrencilerin yanlarında bulunamayabilir. Diğer taraftan, iş kazası geçirme riskimiz yüksek olduğundan ve sigorta yapılmadığından okul içindeki işleri yapmayı tercih ediyoruz. Yoksa, okul dışında şantiye kurup çeşitli kurumların inşaat ve yapı

işlerini yerine getirmek çok riskli. Öğrencileri denetlemek anlamında sıkıntılı olabileceği için ve daha önceden de bu konuda sıkıntılar yaşadığımız için bu tür riskleri pek üstlenmiyoruz. Ben o riske girmiyorum.

b. Teknik liselerde müdürlerin en çok karşılaştığı risklerden birinin *hırsızlık riski* olduğu ve bu riskin yönetiminde en çok riskten kurtulma (15), az sayıda riski üstlenme (5) ve riski azaltma (2) yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Teknik lise müdürlerinin hırsızlık riskinin yönetiminde istenen bir durum olarak en çok riskten kurtulma yöntemini kullanmaları, onların bu risk konusunda kendilerinin veya diğer lise müdürlerinin deneyim geçirmiş olmaları ve önemli parasal kayıplar vermeleri olabilir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

Hırsızlık riskine karşı okulumuzda alarm sistemi bulunmaktadır. Yine kendi çabalarımızla kurduğumuz ve okulun değişik bölümlerinde yer alan kamera sistemi bulunmaktadır. Okulumuzda ayrıca bir gece bekçisi bulunmaktadır. Ancak tüm bu önlemler, devletin yardımı olmaksızın okuldaki okul-aile birliğinin çabaları ile çözümlenecek sorunlar değildir.

Hırsızlık riskinin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Hırsızlık riski karşılaşılabileceğimiz önemli risklerden biridir. Bakanlığın personel politikasının yetersizliğinin bir sonucu olarak, maalesef okulumuzda gece bekçisi, güvenlik görevlisi ya da hizmetli bulunmamaktadır. Okulun güvenliği konusunda gece-gündüz diken üzerinde gibiyim. Ben okulun içindeki lojmanda kaldığım için gece 2, 3, 4 gibi saatlerde yaz kış demeden en ufak ses geldiğinde okulu dolaşmaktayım. Bir de kurt köpeğimiz bulunmaktadır. Gece saat 9 olduğunda onu okulun bahçesine salıyoruz. Sorumluluk üstleniyorsanız, bunu yapmak zorunda kalıyorsunuz.

Hırsızlık riskinin yönetiminde riski azaltma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Hırsızlık riskine karşı, sigorta satın almak istedik ancak sigortacılar 25 milyar gibi yüksek ücret talep edince sigorta yaptıramadık. Bu riske yönelik emniyetle ortaklaşa çalışıyoruz. Örneğin, okulun açılıp eğitim-öğretime başladığında emniyet kurumunu değerli araç-gereçlerimiz hakkında bilgilendiririz, uyarırız ve geceleri okulun çevresinde tedbir almasını isteriz. Onun dışında, okulda bir alarm

sistemimiz bulunmaktadır. Bütün atölyelerimize bağlıdır ve okul yöneticilerimizi acil bir durumda uyarmaktadır. Ancak, devletin maalesef bu anlamda bize parasal bir katkısı yok. Bir gece bekçimiz yok.

c. Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde en çok karşılaşılan bir başka risk, *yangın riski*dir. Teknik lise müdürlerinin yangın riskinin yönetiminde, en çok riski azaltma (19) ve az sayıda riskten kurtulma (3) ve riski üstlenme (1) yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu durum teknik lise müdürlerinin hepsinin, liselerinde bu risk ile karşılaşabileceklerinin farkında olmalarına rağmen riskin kendisini ortadan kaldıracak etkinlikler yürütememelerinden, sadece riskin etkisini azaltabilecek çalışmalarda bulunmalarından kaynaklanabilir.

MEB Yangın Önleme ve Söndürme Yönergesi, kurumlarda elektrik tesisatının (Madde 38) ve yangın söndürme tüplerinin düzenli bakımının yapılmasına ve tehlikeli maddelerin depolanmasına ve kullanılmasına özen gösterilmesi (Madde 56) gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle teknik lise müdürlerinin, yangın riskinin azaltılması için yaptığı etkinliklerin yasal-yönetimsel metinler gereği olduğu ve onların risk yönetimi konusundaki yeterliliğinin bir sonucu olmadığı söylenebilir. Yangın riski ile karşılaştığını ifade eden ve bu riskin yönetiminde riski azaltma yöntemini kullanan bir lise müdürünün konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

Yangın riski konusunda MEB'ten parasal destek almıyoruz. Yılda bir kez o da yapılırsa yangın tatbikatları yapılmakta ve yangın söndürme cihazlarımız bulunmaktadır.

Yangın riskinin yönetiminde riski azaltma ve riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Yangın riskine karşı okulumuz çok eski bir bina olduğu için okulumuzda keşif yaptırarak. Ona göre, gereken yerlere yangın söndürme cihazlarımızı koyduk. Yangın söndürme cihazlarımızı katlara, sınıflara ve özellikle atölyelerde olması gereken yerlere yerleştirdik. Bu cihazlarımızın okul-aile birliği bütçesinden 6 ayda bir bakımını yaptırmaktayız. Yangın musluklarımız mevcuttur. Okulumuz dört katlıdır. İki taraflı merdivenimiz olduğu için tahliyesi kolay olmaktadır. Ayrıca her katta yangın muslukları bulunmaktadır. Bir de, yangın riskine karşı teknolojik donanım için sigorta satın almak istedik. Ancak, sigorta şirketleri teknolojik donanım çok fazla olduğu için bunu kabul etmiyorlar ya da çok fazla ücret talep etmektedirler.

Yangın riskinin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

Yangın riskine yönelik, bu okuldaki görevi ilk aldığımda yaklaşık bir yıl önce yangın söndürme cihazlarını kontrol ettirdim ve bunların yenilenmesi için MEB'den ücret talep ettim. Ancak, okulun büyüklüğü ve kapasitesi göz önüne alınarak MEB'den talep ettiğim ücret çok fazla olduğu ve bu miktar ile Türkiye'deki tüm teknik liselerin ihtiyacını karşılanabileceği söylendi. Bu anlamda, yangın söndürme riskine yönelik okulumuzda yeterli önlemlerin alındığı söylenemez. Çünkü, günümüzde yangına yönelik teknoloji o kadar gelişmiştir ki, ağaç işlerine yönelik yangın söndürme aletleri, kimyevi maddelerle ilgili oluşan yangına yönelik söndürme cihazları farklılık göstermektedir. Bunun dışında, yılda bir kez yangın tatbikatları düzenleyebiliriz. Ancak, bu tatbikatlar yılda bir ya da iki kez düzenlendiği için çok sağlıklı olarak yürütüldüğü söylenemez. Personelin de çok eğitilmiş olduğu söylenemez.

d. En çok karşılaşılan diğer bir risk, *üretilen ürünün depolanması riski*dir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (20), bu riskin yönetiminde alınan malzemenin depolanması riskinin yönetiminde olduğu gibi çoğunlukla riski üstlenme (19) yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Lise müdürlerinin biri hariç hemen hemen hepsinin üretilecek ürünün depolanması riski karşısında hiçbir girişimde bulunmadan ürünün MEB ya da ilgili kişi veya kurum tarafından alınmasını beklemeleri, risk yönetimi becerilerinin yetersizliğini göstermektedir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Ürün üretildikten sonra da karşılaştığımız en önemli risk, yine *depolama riski* oluyor. Örneğin, bizden sınıf donanımı için sıra üretmemiz ve bunu 1 Temmuz itibarıyla teslim etmemiz istenebiliyor. Ancak, genel uygulama için söylenebilecek olan biten ürünün zamanında alınmamasıdır. Şuan atölyelerimiz sıra ile dolu ve kaç aydır ürünler orada alınmayı beklemektedir. Tabii bu durum atölyelerde yer sıkıntısı yaratmaktadır. Bu durum, hem makinelerin yerlerinin değiştirilmesini zorunlu kılabilir hem de öğrencilerin atölye çalışmalarında rahat hareket etmelerini engellemektedir. Hatta okullar açılıyor yine ürünlerin alınmadığı oluyor. Bu riske yönelik geçici çözümler bulmaya çalışıyoruz. Bu durumda, maalesef atölye veya koridor gibi okulun çeşitli mekânlarını depo olarak kullanmak zorunda kalıyoruz. Biz teknik şartnâmede, ürünün okul teslimi olacağını belirttiğimiz için ürünü kendimiz götürme yolunu seçmeden ürünün alınmasını bekliyoruz.

Üretilen ürünün depolanması riskinin yönetiminde sadece bir lise müdürünün riskten kurtulma yöntemini kullandığı şu sözlerinden anlaşılmaktadır:

Ürün üretildikten sonra yaşanan bir başka risk, *üretilen ürünün uygun depolanması riskidir*. MEB'e bağlı Eğitim Araçları ve Donatım Merkezi'nde üretilen malzemelerin saklanmasıyla yönelik depolar bulunmaktadır. Bu depoların görevi, okulların ürettiği ürünleri depolamak ve bunları siparişi veren ilgili kurumlara teslim etmektir. Ancak, döner sermayesi bulunan ve üretim yapan okulların çok sayıda olması ve bunların arasındaki eşgüdüm yetersizliği nedeniyle bu görev sağlıklı bir şekilde yerine getirilememektedir. Bu durumda okul olarak biz, devreye girerek siparişi veren okulların adını alarak onlara direkt gönderme yoluna gidiyoruz. Gönderme amacımız, üretilen ürünün depolama yetersizliği nedeniyle bizim çalışma performansımızı etkilemesini önlemektir. Ancak, burada bunu yaparken sorumluluğu biz üstlenmiyoruz. Çünkü, nakliye bizim görevimiz değil.

e. En çok karşılaşılan ikinci riskten birincisi, *üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riskidir*. Bu risk karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (19), bu riskin yönetiminde çoğunlukla riski üstlenme (10), daha sonra ise riski azaltma (6) ve riskten kurtulma (5) yöntemlerini kullandıkları anlaşılmaktadır. Lise müdürlerinin, üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi durumunda maliyetine katlanarak ürünü / hizmeti yeniden üretmeleri insan, parasal, zaman ve enerji kaynaklarının boşa harcanmasına neden olduğundan istenilen bir durum değildir. Bu nedenle üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riskinin yönetiminde lise müdürlerinin kendilerinden beklenen, riski üstlenmek yerine kurtulma ve azaltma yöntemlerini kullanmalarıdır.

Teknik lise müdürleri üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riskini yönetirken, kaliteli malzeme kullanabilirler. Ancak kaliteli malzeme kullanımının, riski ortadan kaldıramayacağı, sadece azaltılabileceği söylenebilir. Riskten kurtulmak için ürünün / hizmetin üretiminden önce, müşteriden veya ilgili kurumdan bir örneği ya da fotoğrafı istenebilir. Ürünün ilk örneği lise tarafından üretilerek, müşterilere veya ilgili kuruma gösterimi sağlanabilir. Böylece müşterinin veya ilgili kurumun nasıl bir ürün istediği açık ve net bir şekilde anlaşılabilir. Bundan başka üretim esnasında ürünün parçalarına yönelik kalite kontrol noktaları belirlenebilir ve bunların istenilen ölçütleri karşılayıp karşılamadığına bakılabilir. Diğer taraftan, ürün geliştirme çalışmaları yürütülüp, ürünle birlikte kullanma kılavuzu gönderilerek yanlış veya eksik kurmaktan kaynaklanabilecek bozulmalar önlenir (Cooper 2001:5; Fıkrkoca 2003:279-280).

Bazı durumlarda da ürünün beğenilmemesine yol açan neden, uygun olmayan ambalajlama sebebiyle ürünün çevresel ve fiziksel etkilerden korunamaması olabilir. Bunun için üretilen ürünler özelliklerine göre, paket, kutu, sandık, balya gibi biçimlerde ambalajlanmalı ve gönderilmelidir. Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski ile karşılaştığını ifade eden ve bu riskin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Üretilen ürün muayene komisyonları tarafından değerlendirilmektedir. Bu anlamda *üretilen ürünün beğenilmemesi riski* ile karşılaşılabilir. Gerçi, biz bu konuda bugüne kadar bir sıkıntı yaşamadık, ama böyle bir sıkıntı olabilir de. *Üretilen ürünün beğenilmemesi riski* ile karşılaşılması durumunda hata veya eksiklik bizden kaynaklanması durumunda bunu telâfi etmeye çalışırız. Bunun tâahhüdünü her zaman veririz.

Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riskinin yönetiminde riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Üretilen ürünün beğenilmemesi riski ile karşılaşmamak için sipariş aldığımızda istedikleri ürünün resmini istiyoruz. Meselâ siz bana gelip, benden bir yatak odası takımı istediğinizde sizden istediğiniz ürünün resmini ya da fotoğrafını getirmenizi istiyorum ve size paraflatıyorum. Dolayısıyla, ileride doğabilecek beğenmeme durumlarında size o yasal hakkı elimden geldiğince vermemeye çalışıyorum. Çünkü bu büyük bir risk. Beğenilmeyebilir ya da verdiğiniz rakamı kurtarmayabilir. O şekilde çalışırsanız sorun yaşamazsınız.

Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riskinin yönetiminde riski azaltma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Ürettiğimiz ürünün beğenilmemesi riski ile karşılaşmamak için kaliteli malzemeler kullanmaya çalışıyoruz. Bu nedenle, olumlu tepkiler almaktayız. Ürettiğimiz ürünlere katkı maddesi koymuyoruz. Çünkü katkı maddesi girince, ürünün kalitesi düşmektedir.

f. En çok karşılaşılan ikinci riskten ikincisi ise, *kullanılan teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi / bozulması riskidir*. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (19), bu riskin yönetiminde sadece riski üstlenme yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Teknik liselerin adından da anlaşıldığı üzere teknik okul özelliğini taşımaları nedeniyle, teknolojik araç-gereçlerde oluşabilecek hasar veya bozulmaların lisenin olanakları ile karşılanıyor olması istenen bir durum olmakla birlikte yeterli

olmadığı söylenebilir. Çünkü olması gereken, sadece teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi veya bozulmasından sonra onarımının yapılması değil, hasar veya bozulma oluşmadan önce gereken önlemlerin alınarak riskten kurtulmanın veya riski azaltmanın sağlanmasıdır.

Kullanılan teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi / bozulması riskinin yönetiminde dikkate alınması gereken diğer bir nokta da, bozulmanın ya da hasarın onarma maliyetidir. Lise müdürleri, onarma işlemine başlanılmadan önce maliyet çözümlemesinin yapılmasını sağlamalıdır. Kullanılan teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi / bozulması riski ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Kullanılan teknolojinin hasar görmesi / bozulması riski söz konusudur ve kaçınılmazdır. Çünkü her araç-gerecin bir kullanıma ömrü bulunmaktadır. *Kullanılan teknolojinin hasar görmesi / bozulması riski* ile karşılaşılması durumunda okul - aile birliği bütçesinden ya da Bakanlığın araç – gereç bakım bütçesini kullanarak tamir ve bakım işlerinin yürütülmesini sağlarız.

g. En çok karşılaşılan üçüncü riskten birisi, *hazıra yapılan ürünlerin satılamaması / pazarlanamaması riskidir*. Bu risk lise müdürlerinin, müşterilerin veya piyasanın istek ve gereksinimlerini tam olarak belirleyememesinden ya da liseyi ürünleri / hizmetleri konusunda çevresine yeterince tanıtamamasından kaynaklanabilir. Hazıra yapılan ürünlerin satılamaması / pazarlanamaması riski ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (18), bu riskin yönetiminde büyük çoğunluğunun riskten kurtulma (17) ve bir lise müdürünün riski azaltma yöntemini kullandığı anlaşılmaktadır.

Lise müdürlerinin riskten kurtulmak için yaptıkları etkinliklere bakıldığında ise sadece ikisinin, piyasa araştırması yapma veya sergi, kermes gibi etkinlikler düzenleyerek ürünlerini tanıtmaya gibi riskin temel nedenini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yaptığı, diğer 15 lise müdürünün hazıra üretim yapmaktan kaçınma yoluyla riskten kurtuldukları görülmektedir. Ne var ki, riskten kurtulmak için etkinliklerden kaçınma başka riskler oluşturabilir. Bu nedenle lise müdürlerinin çoğunluğunun, riskten kurtulma yöntemini kullanması onların risk yönetimi becerilerinin değil, hazıra üretimden kaçınmalarının sonuçlarından biri olduğu söylenebilir. Kaldı ki 03.07.2002 tarih ve 24804 sayılı Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği de, yönetimin kurum-çevre ilişkilerine önem vererek basılı, görsel ve işitsel iletişim araçlarıyla kurumun ürünleri ve

hizmetleri bakımından tanıtılması gerektiğini belirtmektedir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve riskin nedenlerini ortadan kaldırmak yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Üretilen ürünün / hizmetin satılamaması / pazarlanamaması riski karşılaşılan bir başka risktir. Okullara MEB tarafından tahsis edilen sermaye çok düşük olduğu için, bu anlamda hazır ürün üretmek risklidir. Bu risk ile karşılaşmamak için, piyasanın gereksinim duyduğu ürünleri üretiriz. Aksi halde, iyi bir piyasa araştırması yapmadan üreteceğiniz ürünün elde kalması söz konusu olabilir.

Hazır yapılan ürünlerin satılamaması / pazarlanamaması riskinin yönetiminde, hazır üretimden kaçınmak yoluyla riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Hazır yapılan ürünlerin pazarlanamaması riski ile karşılaşmamak için hazır üretim hiç yapmıyoruz. Sermayemiz de zaten buna müsait değil. MEB, üretimden elde edilen kârın hemen bütçeye yatırılmasını bekliyor. Yaptığımız üretimlerden büyük kârlar elde edemediğimiz ve MEB’de elde ettiğimiz kârdan malzeme yatırımı yapmamıza olanak sağlamadığı için hazır üretim yapmaktan kaçınıyoruz.

Hazır yapılan ürünlerin satılamaması / pazarlanamaması riskinin yönetiminde, riski azaltma yöntemini kullanan tek lise müdürünün görüşleri ise şöyledir:

Hazır üretim yaptığımızda *ürettiğimiz ürünün pazarlanamaması riskini* azaltmak için çok fazla üretim yapmıyoruz.

h. En çok karşılaşılan üçüncü riskten diğeri, *öğrencilerin ve personelin kaza yapması nedeni ile lisenin tazminat ödemesi riski*dir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (18), bu riskin yönetiminde büyük çoğunluğunun riski üstlenme (14) ve az sayıda riski azaltma (5) yöntemini kullandıkları görülmektedir. Bu bulgu, öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski ile benzerdir. Çünkü sözü edilen risk için de, lise müdürlerinin çoğunlukla riski üstlenme yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, lise müdürlerinin öğrencilerin ve personelin kaza yapması ve lisenin tazminat ödemesi risklerini yeterince önemsememelerinden ve onların risk yönetimi becerilerinin yetersizliğinden kaynaklanıyor olabilir. Öğrencilerin ve personelin kaza yapması nedeni ile lisenin tazminat ödemesi riski ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Personel ve öğrencilerin kaza yapması nedeni ile zarar görmesi sonucunda lisenin dava edilmesi riski okulumuzda karşılaşılabileceğimiz bir başka risktir. Bu risk ile karşılaşılması durumunda devlet MEB’i cezalandırabilir. MEB, bunun sonucunda tazminat ödemek zorunda kalabilir.

Öğrencilerin ve personelin kaza yapması nedeni ile lisenin tazminat ödemesi riskinin yönetiminde, riski azaltma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri ise şöyledir:

Öğrenci velilerinin kaza sonrasında okuldan *tazminat istemesi riski* konusunda yaptığımız tek şey velilerden çocuklarının döner sermaye çalışmalarına katılımını onaylayan imzalı bir belge almaktır. Bu konuda ders öğretmenin sorumlu olduğunu düşünürüm.

1. En çok karşılaşılan dördüncü risk, *kullanılan teknolojik araç-gereçlerin gereksinimleri karşılayamaması riskidir*. Bu risk, teknik liselerin döner sermaye çalışmalarında yeterli sipariş alabilmesi, üretim yaparak amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve sanayinin gereksinim duyduğu ara insan gücünü yetiştirebilmesi için etkili olarak yönetilmesi gereken risklerden biridir. Kaldı ki 03.07.2002 tarih ve 24804 sayılı Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği müdürlerin atölye, laboratuvar, makine ve araç-gereci eğitim-öğretime hazır bulundurduğu gibi kurumun gereksinimlerini belirlemesi ve makine ve araç-gereci geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir.

Teknik lise müdürlerinin bu riskle karşılaşma nedenleri, MEB’in endüstriden kopuk olması, gerekli olan teknolojik araç-gereçler konusunda lise müdürlerine danışmamış olması ve teknolojik araç-gereçlerin maliyetinin yüksek olması verilebilir. Bundan başka, araştırmanın yürütüldüğü tarihte MEB tarafından sağlanan sermayenin yetersizliği, elde edilen kâr oranının azlığı ve yasal düzenlemeler, müdürlerin bu konuda önlem almamalarının nedenleri olabilir. Ancak 3023 sayılı ve 2006 tarihli Saymanlıkların Yeniden Düzenlenmesi, Sermaye Tahsisi ve Tarım Meslek Liseleri konulu genelgenin uygulamaya konması ve teknik liselerin yıl sonu elde edecekleri kârdan teknolojiye yatırım yapabilme olanağına kavuşması ile müdürlerin bu risk ile daha az karşılaşılabilecekleri söylenebilir. Bundan önceki uygulamada ise, 21.12.2000 tarih ve 6150 sayılı DÖSE İşletmeleri Sene Sonu İdare Hesapları’na göre teknik liseler yıl sonu kârlarını fona yatırıyor ve MEB izin verirse üretimi çoğaltıcı makine ve teçhizat almaları söz konusu olabiliyordu.

Teknik lise müdürlerinin kullanılan teknolojik araç-gereçlerin gereksinimleri karşılayamaması riskinin yönetiminde, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemini uygulayan birer lise müdürleri hariç hepsinin riski üstlenme (14) yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, müdürlerin risk yönetimi becerilerinin yetersizliğinin bir sonucu olarak riski ortadan kaldırmak ya da azaltmak için yok denecek kadar az girişimde bulunmalarından kaynaklanabilir. Kullanılan teknolojik araç-gereçlerin gereksinimleri karşılayamaması riski ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Kullanılan teknolojinin gereksinimleri karşılayamaması riski konusunda bizim yapabileceğimiz pek bir şey yok. Çünkü elde ettiğimiz kârdan teknolojiye yatırım yapamıyoruz. MEB buna izin vermediği ve teknolojiyi yenilemediği sürece bu risk kaçınılmazdır.

i. *Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski*, en çok karşılaşılan beşinci risktir. Bu risk, lise müdürlerinin üretim planlamasını uygun yapmamasından veya stok (ham malzeme, yarı mamül veya üretimi tamamlanmış ürün) yönetimini yeterli uygulamamasından kaynaklanabilir. Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (13), bu riskin yönetiminde çoğunlukla riski üstlenme (6), daha sonra riskten kurtulma (5) ve riski azaltma (4) yöntemlerini kullandıkları anlaşılmaktadır.

Lise müdürlerinin bu riskin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanması, istenilir bir durum olmadığı söylenebilir. Çünkü bu durumun sonucunda lise müdürleri, soruşturma geçirebildikleri gibi çevrede itibar kaybına uğrayabilirler. Sonuçta da yeterli sipariş alamamaları söz konusu olabilir. Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Ürettiğimiz ürünün zamanında bitirilememesi riski ile karşılaşabiliyoruz. Ama bu sorunu karşılıklı görüşme ile olay büyümeden çözüyoruz. O anlamda bu riskin de önemli olduğunu düşünmüyorum.

Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riskinin yönetiminde, riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri ise şöyledir:

Ürünün zamanında bitirilememesi riski ile karşılaşmamak için zaman zaman hazırda üretim yaparız. Ancak, bunu yaparken piyasa veya MEB istekleri yönündeki

eğimleri dikkate alırız. Örneğin, Haziran ayı sipariş verilme ayıdır. Siz siparişi aldıktan sonra, malzeme alma ve bunu Eylül ayına kadar teslim etme durumu ile karşı karşıya kalabilirsiniz. Hele miktar da büyük olduğunda ürünü zamanında bitirebilmek daha da zorlaşır. O bakımdan biz, bu yıl bize sipariş verileceği konusunda bir takım kestirimlerde bulunarak büyük miktarlarda değilse bile, bir miktar üretimde bulunuruz. Çünkü, bu sebeple hem ürünü zamanında bitirme sıkıntısını ortadan kaldırmış oluruz, hem de malzemeyi önceden satın aldığımız için fiyat değişiminden de etkilenmemiş oluruz. Malzemeyi önceden stoklamış oluruz. Ayrıca gıda malzemesi olmadığı için de bu tür malzemelerin bozulma riski de yoktur. Bazen Bakanlık da, özellikle yeni bir okul açılması durumunda elinde bulunan hazır ürüne göre de sipariş açabilir. *Ürünün zamanında bitirilememesi riskini* önlemek için izlenecek bir başka yol ise, malzeme alımında ihâle usulü yerine doğrudan temini tercih etmektir. Çünkü, ihâle usulü zaman kaybına yol açan bir süreçtir.

Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riskinin yönetiminde, riski azaltma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Ürünün zamanında bitirilememesi riski ile karşılaşmamak için, aynı işi yapan başka okullarla işbirliğine gidilebilir ya da piyasadan ürünü yarı-mamul ürün temin etme yolu tercih edilebilir.

j. En çok karşılaşılan altıncı risk, *üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riskidir*. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (10), bu riskin yönetiminde büyük çoğunlukla riskten kurtulma (7), az sayıda riski üstlenme (2) ve riski azaltma (1) yöntemini kullandıkları görülmektedir. Bu bulgu, malzeme satın alınması ve depolanması işinde karşılaşılan alınan malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riskinin yönetimine benzemektedir. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde teknik lise müdürlerinin, gerek malzemenin gerekse üretilen ürünün taşınmasını sağlamadıkları ve okul teslimi olmasını istedikleri görülmektedir. Bu durum, liselerin üretimden elde ettikleri kâr oranının azlığı nedeni ile sigorta satın almayı istememelerinden veya taşıma işlemini sağlayacak araç-gereçlerinin olmamasından kaynaklanabilir. Nitekim MEB siparişlerinde işleyen yasal süreç, üretilen ürünün İşletmeler Dairesi Başkanlığı tarafından alınıp, depolanmasını öngörmektedir. Bu durum lise müdürlerinin, taşıma işini üstlenmemelerinin başka bir nedeni olabilir. Üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski ile

karşılaştığını ifade eden ve riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Üretilen ürünün taşınması sırasında oluşabilecek hasar / kayıp riski ile karşılaşmamak için ürünün genel depo tarafından okul teslimi alınmasını istiyoruz. Kendimiz ulaştırma yoluna gitmiyoruz.

Üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riskinin yönetiminde, riski azaltma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Üretilen ürünü kendimiz götürme yoluna gittiğimiz için taşınması sırasında hasar ya da kayıp riski ile karşılaşmamak için dikkatli ve özenli olmamız gerekmektedir. Teslim aşamasında işlerin düzenli yürümesi için, ilgili atölye şefi ya da bölümden bir öğretmen ürünü birlikte gideceği yere ulaştırmaktadırlar. Bunun için Olgunlaşma Enstitüsü ile görüşüp, onlardan araç temin etme yoluna gidiyoruz. Çünkü bizim okulumuza ait bir aracımız bulunmuyor. Ürünün sigorta ettirme ya da kargo şirketi tarafından taşınması yoluna hiç gitmedik.

Üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riskinin yönetiminde, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri ise şöyledir:

Üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riskini yönetebilmek için çok dikkatli olmak zorundayız. Aksi halde olabilecek maliyete katlanmak durumunda kalabiliriz.

k. En çok karşılaşılan yedinci risk, *üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riskidir*. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (8), bu riskin yönetiminde riskten kurtulma yöntemini uygulayan bir lise müdürü dışında hepsinin riski üstlenme (7) yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde teknik lise müdürlerinin, genellikle kamu siparişlerinde üretilen ürünün / hizmetin ücretinin tamamını aldıkları göz önüne alındığında, çoğunluğunun riski üstlenme yöntemini kullanmaları üst yönetimlerinin liseye baskılarının bir sonucu değil, onların risk yönetimi becerilerinin yetersizliğinin bir göstergesi olduğu söylenebilir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri ise şöyledir:

Hem kamu hem de özel şahıslardan alınan siparişlerde, üretilen ürünün ücretinin ödenmemesi riski ya da geç ödenmesi riski çok az da olsa yaşanabilir. Bu risk ile karşılaşmamak için yönetmeliklere uygun hareket etmek önemlidir.

Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riskinin yönetiminde, riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Üretilen ürünün ücretinin ödenmemesi riski özel sektörden sipariş alındığında karşılaşılabilecek bir risktir. Bu nedenle *üretilen ürünün ücretinin ödenmemesi riski* ile karşılaşmamak için özel sektör yerine Bakanlık siparişleri alınmaktadır. Niye bir okul müdürü 10 milyar gibi büyük miktardaki parayı cebinden ödesin ve üstelik ceza alsın. Bu nedenlerle, özel sektör ile çalışmayı yeğlemiyoruz.

l. En çok karşılaşılan sekizinci risk, *malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riskidir*. Oysa ki 03.07.2002 tarih ve 24804 sayılı Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği'ne göre müdürün görevlerinden biri, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak (Madde 253) ve verimliliği artırmaktır (Madde 252). Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (6), bu riskin yönetiminde çoğunlukla riski üstlenme (5) ve az sayıda riskten kurtulma (1) yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Tüm bunlar değerlendirildiğinde, teknik lise müdürlerinin kaynakları etkili ve verimli kullanamadığı ve riski etkili yönetemediği söylenebilir. Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski ile karşılaştığını ifade eden ve riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri ise şöyledir:

Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski ile zaman zaman karşılaşabiliyoruz. Ancak bu riskin yönetimi konusunda yapabileceğimiz pek fazla bir şey yok. Sadece olabilecek maliyete katlanmak durumunda kalıyoruz.

Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riskinin yönetiminde, riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riskini önleyebilmek için ürün üretilmeden önce, üretim aşamasında ne kadara fire verebileceği hesaplanıp ve uygulamada da buna uyulup uyulmadığı denetlenmektedir.

m. En çok karşılaşılan dokuzuncu risk, *personelin görevini kötüye kullanması riskidir*. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin çoğunun (4), bu riskin yönetiminde riski üstlenme ve birinin riskten kurtulma yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Lise müdürlerinin çoğunluğunun önlem almaksızın riski üstlenme yöntemini kullanma nedeni, onların risk yönetimi becerilerinin yetersizliği ya da bu risk ile karşılaşma olasılığını önemsememelerinden kaynaklanabilir. Personelin görevini

kötüye kullanması riski ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri ise şöyledir:

Ürünün üretilmesi sırasında benim 26 yıllık gözlemlerim, döner sermaye çalışmalarında teknolojik donanımın usulüne uygun kullanılmaması yüzünden *görevin kötüye kullanılmasıdır*. Tabii bu durum, parasal, emek, malzeme ve zaman kaybına yol açabilir. Benim döner sermaye çalışmaları konusundaki genel kanım budur. Maalesef böyle bir durumda sonuçlara katlanmak durumunda kalıyoruz.

n. En çok karşılaşılan onuncu riskten biri, *ilk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riskidir*. Bu risk ile sadece 4 teknik lise müdürünün karşılaştığı anlaşılmaktadır. Oysa ki, üretime dayalı eğitim hizmeti veren teknik liselerde bu kadar az sayıda müdürün bu risk ile karşılaşmakta olması beklenen bir sonuç değildir. Bu durum, teknik liselerde yeni ürün tasarımının ve üretiminin çok az sayıda olmasının bir göstergesi olabilir.

İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski ile bu kadar az sayıda müdürün karşılaşmakta olması, lise müdürlerinin ve alandaki öğretmenlerin yeni gelişmeleri izlememelerinden, yaratıcı olmamalarından ve / veya eğitim sisteminin yapısından kaynaklanabilir. Nitekim Şimşek ve Yıldırım (2000:1) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, Türk mesleki – teknik eğitim sisteminin yenilikçi kapasiteyi engelleyen bir yapıda olduğunu göstermektedir.

İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin çoğunluğu, bu riskin yönetiminde riskten kurtulma ve biri riski üstlenme yöntemini kullanmaktadır. Bazı teknik lise müdürlerinin riskten kurtulma yöntemini kullanma nedenleri, yeni ürün tasarlama ve üretme faaliyetlerinde bulunmaları ve bu konuda deneyim sahibi olmaları olabilir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde, riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Maalesef zaman zaman *ilk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski* ile de karşılaşabiliyoruz. Bu riski ortadan kaldırmak için, ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan personeli bu konuda bilinçlendirme yoluna gidiyoruz.

İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riskinin yönetiminde, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski konusunda dikkatli olmak durumundayız. Aksi hâlde rakip işletmeler, ürünü sizden önce üretip piyasaya sunabilirler. Bu durumda olabilecek kayıplar hakkında bir iddiada bulunmanız söz konusu değil.

o. En çok karşılaşılan onuncu riskten diğeri, *üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riskidir*. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden teknik lise müdürlerinin (4), bu riskin yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürü dışında çoğunlukla riskten kurtulma yöntemini uyguladığı anlaşılmaktadır. Bu riskin yönetimi, üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riskinin yönetimi ile benzerlik göstermektedir. Bu durumun nedeni, teknik lise müdürlerinin malzeme satın alınması ve depolanması işinde olduğu gibi üretilen ürünün taşınması işini kendileri değil, siparişi veren kişi veya kurum ya da kargo şirketine yönlendirerek yapılmasını sağlamasından kaynaklanabilir. Üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde, riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Taşıma işlemi nedeni ile ürünün geç iletilmesi riski ile karşılaşmamak için ürünün genel depo tarafından okul teslimi alınmasını istiyoruz. Kendimiz ulaştırma yoluna gitmiyoruz.

ö. En az karşılaşılan üç riskten biri, *patlama riskidir*. Teknik liselerin tehlikeli araç-gereçlerin kullanımı yoluyla üretim yapan liseler olmasına rağmen, az sayıda müdürün (3) patlama riski ile karşılaştığı ve bu riskin yönetiminde riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerini kullandıkları anlaşılmaktadır. Lise müdürlerinin çoğunluğunun patlama riski ile karşılaşmadığını ifade etmesi, onların patlama tehlikesi deneyimi geçirmemiş olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve sırasıyla riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerini kullanan lise müdürlerinin görüşleri şöyledir:

Patlama riskini yaşamadık, ancak az da olsa bu risk bulunmaktadır. Bu en ufak bir kıvılcıma bakmaktadır. Bu konuda dikkat ettiğimiz bir başka şey, malzeme bittikçe almaktır. Bir malzemeyi alıp, uzun süre elinizde bekletirseniz malzeme bozulabilir ve patlama dediğimiz istenmeyen olaylar yaşanabilir. Aldığımız bu tür malzemelerin birbiriyle etkileşmemesi için bu malzemelerin hepsini aynı yere

değil, başka başka yerlere bölerek koyuyoruz. Aksi halde bir tenekte boyanın bir yerde yanması başka, elli tenekenin bir yerde yanması başkadır. *Patlama riski* de, okulumuzda eskisi gibi çok önemli olmasa da mevcuttur. Eskiden özellikle asetilen kazanları kullanıldığı zaman bu risk önemli boyutta iken, günümüzde tüplerin kullanılması bunun önemini azaltmıştır. Ancak, yine de patlamanın elektrik trafosundan da kaynaklanabileceği göz önüne alındığında bu risk az da olsa hâlâ var. Bunun için elektrik hatlarının bakımını yaptırıyoruz.

p. En az karşılaşılan üç riskten diğeri, *zehirlenme riski*dir. Bu risk ile sadece 2 teknik lise müdürü tarafından karşılanması, bu liselerde zehirlenme (solunum, besin) olasılığının diğer liselere göre daha yüksek olması gösterilebilir. Bu durum ve deneyimler lise müdürlerinin, zehirlenme riskinin yönetiminde en çok riskten kurtulma yöntemini kullanmalarına yol açmış olabilir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde, riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Lisemizde az da olsa *zehirlenme riski* ile de karşılaşabiliyoruz. Bu riski önlemek için hem kimyasal maddelerin seçimine özen gösteriyoruz hem de ürettiğimiz besinlerin son kullanma tarihinden önce tazeyken pazarlanmasını sağlıyoruz.

r. En az karşılaşılan bir başka risk ise, *artık malzemelerin depolanması riski*dir. Bu risk ile de sadece 2 teknik lise müdürünün karşılaştığı ve yönetiminde riski üstlenme yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Ürün üretildikten sonra kalan *artık malzemelerin depolanması riski* de vardır. Çünkü bu malzemeler, başka ürünlerin üretiminde kullanıldığı gibi öğrencilere temrinlik için diğer bir ifadeyle eğitim amaçlı kullanılabilir. *Artık malzemelerin depolanması riski* için yapabildiğimiz şey bu malzemelerin içinde en yararlı olabilecekleri çuvalarla atölyenin uygun yerlerinde saklamaktır. Tabii uygun yer olmadığı için her malzemeyi saklayamadığımızdan atmak durumunda kaldığımız da olabiliyor.

3. 1.4. Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Teknik liselerde müdürlerin, döner sermaye hesaplarının tutulması işinde karşılaştıkları riskler ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları yöntemler Çizelge 6'da gösterilmiştir.

Böylece birinci alt sorunun döner sermaye hesaplarının tutulması işi ile ilgili basamağı yanıtlandırılmaya çalışılmıştır.

Çizelge 6
Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı			TOPLAM
		Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1 Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	16	13	3	-----	16
2 Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	9	8	-----	1	9
3 Döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski	3	3	-----	-----	3
TOPLAM	28	24	3	1	28

a. Döner sermaye hesaplarının tutulması işinde en çok karşılaşılan risk, *üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski*dir. Bu riskin en çok karşılaşılan risk olması, ekonomi piyasalarındaki dalgalanmalara bağlı olarak üretim esnasında malzeme ve işçilik maliyetinin artması olabilir.

Lise müdürlerinin, üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riskinin yönetiminde riskten kurtulma ve riski azaltma yerine çoğu zaman olduğu gibi riski üstlenme yöntemini (13) kullanmayı seçtikleri görülmektedir. Oysa ki, Türkiye gibi ekonomik istikrarsızlıkların çok fazla yaşandığı bir ülkede bu tür riskin üstlenilmesinin akılcı olmadığı söylenebilir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Döner sermaye hesaplarının tutulması işinde *ürettiğimiz ürünün / hizmetin beklediğimiz ya da hesapladığımız maliyeti aşması riski* ile karşılaşmaktayız. Bu durum genellikle malzemenin fiyatının artması nedeni ile olmakta ve biz de parasal kayıp yaşamak durumunda kalmaktayız. Özellikle ihâle usûlü ile malzeme satın alıyorsak bu risk ile karşılaşma olasılığımız daha çok olmaktadır. Örneğin, bizim bir bilgisayar ihâlemiz 2 ay kadar bir süreyi almaktadır. Tabi bu arada döviz kurundaki değişimi düşünebiliyor musunuz? Biz başlangıçta, ürünün ücretini belirlediğimiz için döviz kurunda olabilecek bir artışı ürünün ücretine ekleyemiyoruz. Dolayısıyla, bırakın bizim bu işten kâr elde etmemizi zarar

etmemiz söz konusu olabiliyor. Çünkü devlet, bize ödemeyi döviz cinsinden değil TL cinsinden yapıyor. Bunun sonucunda olası kayıplara katlanmak durumunda kalıyoruz.

b. En çok karşılaşılan ikinci risk, *döner sermaye hesaplarında hata yapılması riskidir*. Ancak yine de lise müdürlerinin çoğunluğunun bu risk ile karşılaşmama nedeni, 935 sayılı ve 1997 tarihli DÖSE İşletmeleri Muhasebe Kayıt ve İşlemlerinin Bilgisayar ile Yürütülmesine İlişkin Genelge'ye göre döner sermaye muhasebe hesaplarının otomatik olarak bilgisayar programı ile yapılması olabilir.

Bu riskin yönetiminde müdürlerin çoğunlukla riski üstlenme (8) yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bunun nedenleri, müdürlerin genel olarak yönetim ya da işletme, özel de ise risk yönetimi eğitimi almamalarına bağlı olarak hesaplarda oluşabilecek hataları, önceden ortadan kaldırmaya veya azaltmaya yönelik becerilerinin olmamasından kaynaklanabilir. Kaldı ki, müdürlerin bu tür eğitim gereksinimlerinin farkında olmadıkları gibi döner sermaye hesaplamalarında oluşabilecek hatalardan da sadece saymanları sorumlu tuttukları görülmektedir. Bu durum Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Mesleki ve Teknik Öğretim Okulları Döner Sermayesinin İdaresine Mahsus Talimatname'ye göre teknik lise müdürlerinin, saymanın uygunsuz davranışları olduğunu gördüğünde onun görevine son verebilme yetkisine sahip olmasından kaynaklanabilir. Döner sermaye hesaplarında hata yapılması riski ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Okulumuzun bir saymanı bulunmamaktadır. Okulumuzun saymanı 3 okula birden bakmaktadır. Şu ana kadar hesaplamalarda bir sorun yaşamadık. Ancak, *hesaplamalarda hata riski* az da olsa oluşabilir. *Hesaplamalarda hata riskinin* oluşmaması için bir saymanımızın olması gerekmektedir. Ancak yine de hatalar oluşursa, bunları düzeltme yoluna gideriz.

c. En az karşılaşılan risk, *döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riskidir*. Bu risk ile karşılaştığını az sayıda (3) teknik lise müdürünün ifade etmesi, diğer müdürlerin döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riskini önemsememelerinden ya da böyle bir sorun ile karşılaşmamış olmalarından kaynaklanabilir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Döner sermaye hesaplarının tutulması içinde Maliye ve Milli Eğitim Bakanlığı arasında eşgüdüm eksikliği yaşanıyor ve bu durum bize yansıyor. Örneğin, Maliye Bakanlığı denetçileri gelip evraklarımızı inceliyor. Hesaplarımız her şey iyi tutulmuş, durumdan memnunar. Ancak, formatta ya da biçimde eksiklik görüp, düzeltme istiyorlar. Ama tüm bunlardan MEB'in haberi olmuyor. Biz de bu durumda zor duruma düşüyoruz. *Hesap tutulması işinin üst birimlerce beğenilmemesi riski* ile karşılaşabiliyoruz. *Hesapların tutulması işinin üst birimlerce beğenilmemesi riski* ile karşılaşmamak için kurumlar arasında iyi bir şekilde koordinenin sağlanması önemlidir.

3.1.5. Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İçinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Teknik liselerde müdürlerin, döner sermayeden çalışanların pay alması içinde karşılaştıkları riskler ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları yöntemler Çizelge 7'de gösterilmiştir. Böylece birinci alt sorunun döner sermayeden çalışanların pay alması işi ile ilgili basamağı yanıtlandırılmaya çalışılmıştır.

Çizelge 7
Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İçinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Karşılaşılan Riskler		Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı			TOPLAM
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1	Personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski	8	7	1	-----	8
2	Personelin görevini kötüye kullanması riski	4	3	1	-----	4
TOPLAM		12	10	2	-----	12

a. En çok karşılaşılan risk, *personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski*dir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden müdürlerin, bu riskin yönetiminde riskten kurtulma yöntemini kullanan bir lise müdürü hariç riski üstlenme yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bunun nedeni ise, müdürlerin riskin ve yönetiminin öneminin farkında olmaması ve personele ve öğrencilere ödenen ücretin hesaplanması işinin sorumluluğun, ilgili atölye şefinde ve saymanda olduğunu düşünmesi olabilir. Bu

risk ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Atölye şefleri, öğretmenlerin ve öğrencilerin döner sermaye çalışmalarında çalıştıkları saatlere ilişkin puantaj cetvellerini iyi tutmazlarsa çalışanların *döner sermayeden pay alması işinde hata oluşma riski* ile karşılaşılabilir. *Çalışanların döner sermayeden pay alması işinde hata oluşma riski* ile karşılaşmamak için ilgili atölye şeflerinin görevini iyi yapması gerekmektedir.

b. Teknik lise müdürlerinin döner sermayeden çalışanların pay alması işinde karşılaştıkları bir başka risk, *personelin görevini kötüye kullanması riski*dir. Bu risk ile sadece 4 müdürün karşılaştığını ifade etmesi, diğer müdürlerin personeline daha çok güven duyması ve bu konuda sorun yaşamamış olmaları olabilir. Lise müdürlerinin, bu riskin yönetiminde de biri dışında çoğunlukla önlem almadıkları ve riski üstlendikleri (3) görülmektedir. Bu risk ile karşılaştığını ifade eden ve yönetiminde, riski üstlenme yöntemini kullanan bir lise müdürünün görüşleri şöyledir:

Döner sermaye çalışmalarında temel amaç, öğrencilerin işbaşında eğitilmesidir. Okulun kâr elde etmesi ve döner sermaye çalışmalarından çalışanların pay alması ikinci amaçtır. Ama ülkemizde, eğitimin ikinci plana itilip kâr elde etmenin ve para kazanmanın ön plana çıktığı zamanlar da söz konusu olabiliyor. Öyle ki, çalışanlar bir işi üç günde bitirebilecekken daha fazla ücret alabilmek için bu işi beş güne yayabiliyorlar. Döner sermaye çalışmaları, kazanç kapısı olarak görülebiliyor. Bu nedenle, döner sermayeden çalışanların pay alması işinde *personelin görevini kötüye kullanması riski* ile karşılaşılmalıdır. Bu riskin ortadan kaldırılması için öğretmenlerin ücretlerinde iyileştirme yapılması ve eğitimcilerin de en azından 3 yılda bir eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Eğitimleri sonunda da öğretmenlere, sertifika verilmelidir. Bu durum, eğitim politikalarının yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır.

3.2. BULGULARIN LİSE ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI VE FARKLARI

3.2.1. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Bulgular ve Farklılığı

Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, teknik liselerde müdürlerin döner sermaye işlerinin her birinde (sipariş alınması, malzeme satın alınması ve depolanması, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, döner sermaye hesaplarının tutulması, döner sermayeden çalışanların pay alması) karşılaştıkları riskler farklılık gösterirken, bu

riskleri yönetmek için kullandıkları yöntemler bakımından farklılık göstermemektedir. Bu nedenle teknik lise müdürlerinin karşılaştıkları riskler için, kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Lisenin döner sermaye brüt geliri ne olursa olsun, müdürlerin döner sermaye işlerinin her birinde karşılaştıkları riskler için en çok kullandıkları risk yönetimi yöntemi, riski üstlenmedir. Oysa ki, sahip olunan kaynakların risklerin üstlenilmesi kararının verilmesinde önemli etken olduğu düşünüldüğünde bu durumun beklenen bir bulgu olmadığı söylenebilir.

a. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, teknik lise müdürlerinin sipariş alınması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 8’de gösterilmektedir.

Çizelge 8
Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Döner Sermaye Brüt Geliri	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
1.000.000 ve daha az YTL	Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riski	10	10	-	-
	Yeterli sipariş alamama riski	15	13	3	1
	Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski	5	5	-	-
1.000.001 - 2.000.000 YTL	Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riski	2	1	-	1
	Yeterli sipariş alamama riski	2	-	2	1
	Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski	1	1	-	-
2.000.001 ve daha fazla YTL	Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riski	2	2	-	-

a.1. *Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riskinin*, lisenin döner sermaye brüt gelirine bakılmaksızın hepsinde görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu durum, MEB'in otoriter (baskıcı) yönetim anlayışını uygulamasından kaynaklanabilir.

a.2. Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, sipariş alınması işinde benzer olmayan riskler ise şöyledir: Döner sermaye brüt geliri 2.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerin üçü, *yeterli sipariş alamama riski*, *üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski* ve *üst yönetimlere şikâyet edilme riski* ile karşılaşmamaları bakımından, diğer liseler (döner sermaye brüt geliri 2.000.000 YTL ve daha az) ile benzerlik göstermediği görülmektedir.

Döner sermaye brüt geliri 2.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerin *yeterli sipariş alamama riski* ile karşılaşmamaları, onların tam kapasite ile ya da başka bir ifadeyle kapasitesinin tamamını kullanarak üretim yapmasından kaynaklanabilir. Veriler ayrıntılı incelendiğinde döner sermaye brüt geliri 2.000.000 ve daha az YTL olan liselerin çoğunlukta (17) olması ve bu liselerin *yeterli sipariş alamama riski* ile karşılaşmış olmaları nedeni ile, eğitim sistemi içerisinde önemli parasal kaynaklar olarak kurulan teknik liselerin çoğunun sahip olduğu donanımı üretimde etkili olarak kullanamadıkları söylenebilir.

Döner sermaye brüt geliri 2.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerin *üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması* ve *üst yönetimlere şikâyet edilme* riskleri ile karşılaşmamaları ise, liselerin yeterli sipariş alabilmeleri ile açıklanabilir. Çünkü bu liseler yeterli sipariş alabildikleri için, üst yönetimlerin liselere sipariş açarken âdil davrandıklarını ve bu şekilde görevlerini iyi yaptıklarını düşünüyor olabilirler. Diğer taraftan yine bu liselerin, yeterli sipariş alabilmeleri nedeniyle sipariş alabilme adına yasal - yönetsel metinlere aykırı girişimde bulunmamaları, onların *üst yönetimlere şikâyet edilme riski* ile karşılaşmamaları sonucunu doğurabilir.

b. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, teknik lise müdürlerinin malzeme satın alınması ve depolanması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 9'da gösterilmektedir.

Çizelge 9
Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması
İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Döner Sermaye Brüt Geliri	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
1.000.000 ve daha az YTL	İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski	12	9	3	-
	Alınan malz. taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	13	6	8	-
	Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski	10	7	3	-
	Alınan malzemenin depolanması riski	10	8	2	2
	Satın alma komisyonunun taşıma esn. trafik kazası yapma riski	10	5	6	-
	Firmanın kalitesiz malzeme gönderme riski	6	3	3	1
1.000.001 - 2.000.000 YTL	İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski	2	1	1	-
	Alınan malz. taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	2	-	2	-
	Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski	2	1	1	-
	Alınan malzemenin depolanması riski	2	1	-	1
	Satın alma komisyonunun taşıma esn. trafik kazası yapma riski	2	-	2	-
	Firmanın kalitesiz malzeme gönderme riski	1	1	-	-
2.000.001 ve daha fazla YTL	İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski	3	1	1	1
	Alınan malz. taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	2	1	1	-
	Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski	3	-	3	-
	Alınan malzemenin depolanması riski	2	2	-	-
	Satın alma komisyonunun taşıma esn. trafik kazası yapma riski	2	1	1	-
	Firmanın kalitesiz malzeme gönderme riski	1	-	1	-

b.1. Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, malzeme satın alınması ve depolanması işinde benzer olmayan riskler ise şöyledir: Döner sermaye brüt geliri 1.000.000 ve daha az YTL olan liselerin *piyasadaki firmalara borçlanma riski*, *firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski*, *alınan malzemenin elde kalması riski* ve *personelin*

görevini kötüye kullanması riski ile karşılaşmakta olmaları nedeni ile diğer liselerle (döner sermaye brüt geliri 1.000.001-2.000.000 YTL ve 2.000.001 ve daha fazla YTL) benzerlik göstermediği görülmektedir.

Piyasadaki firmalara borçlanma riski ile döner sermaye brüt geliri 1.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerin karşılaşmamaları, onların döner sermaye çalışmalarından elde ettikleri parasal kaynakların bir bölümünü malzeme satın alımında kullanması ile açıklanabilir.

Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riskinin döner sermaye brüt geliri 1.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerde görülmemesi, bu liselerde yapılan döner sermaye işlerinin ve buna bağlı olarak alınan malzemelerin parasal değerinin büyük miktarlarda olmasından ve lise müdürlerinin ücreti, malzemeyi okul teslimi aldıktan sonra ödemesi nedeniyle firma yöneticilerinin fırsatı kaçırmamak için malzemeyi biran önce göndermelerinden kaynaklanabilir.

Alınan malzemenin elde kalması riskinin ise, döner sermaye brüt geliri 1.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerde görülmemesi brüt gelirlerinden de anlaşıldığı üzere, büyük miktarlarda üretim yapması onların alınacak malzeme miktarını daha doğru belirlemelerine yol açmış olabilir. Diğer taraftan, 1.000.000 ve daha az YTL döner sermaye brüt geliri olan liselerin malzeme satın alırken kâr elde etmek için ihtiyaç duyulandan fazla malzeme almaları bu riskin görülme nedeni olabilir.

Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre benzer olmayan dördüncü risk ise, *personelin görevini kötüye kullanması riskidir*. Bu durum, döner sermaye brüt geliri 1.000.000 ve daha az YTL olan liselerdeki personelin malzeme satın alırken kâr elde edebilmek için ucuz malzeme satın almaya yönelmelerinden veya kendi tanıdığı firmaların kazanç elde etmelerini istedikleri için onları tercih etmelerinden kaynaklanabilir.

c. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, teknik lise müdürlerinin ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 10'da gösterilmektedir.

Çizelge 10
Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim
Edilmesi İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Döner Sermaye Brüt Geliri	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönet. Yönt. Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
1.000.000 ve daha az YTL	Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski	15	13	2	-
	Hırsızlık riski	15	5	10	3
	Yangın riski	15	-	3	15
	Üretilen ürünün depolanması riski	15	15	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	15	7	5	5
	Kullanılan teknolojik araç-ger. hasar gör./boz. riski	14	14	-	-
	Hazıra yapılan ürünün satıl. / paz. riski	15	-	14	1
	Öğr. ve pers. kaza yap. nedeni ile lis. taz.öde.riski	13	10	-	4
	Kullanılan teknolojik araç - gerecin gereksinimi karş. riski	12	11	1	1
	Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski	10	4	5	3
	Üretilen ürünün taşıma esn. kayb. / hasar görmesi riski	6	2	3	1
	Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	6	5	1	-
	İlk kez üretilen ürünün tas. rakip işlet. geçmesi riski	2	-	2	-
	Üretilen ürünün işlet.hatası nedeni ile geç iletilmesi riski	3	3	-	-
1.000.001 - 2.000.000 YTL	Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski	2	2	1	-
	Hırsızlık riski	2	-	2	-
	Yangın riski	2	-	-	2
	Üretilen ürünün depolanması riski	2	2	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	1	1	-	-
	Kullanılan teknolojik araç-ger. hasar gör./boz. riski	2	2	-	-
	Hazıra yapılan ürünün satıl. / paz. riski	1	-	1	-
	Öğr. ve pers. kaza yap. nedeni ile lis. tazm. ödemesi riski	2	2	-	-
	Kullanılan teknolojik araç - gerecin gereksinimi karş. riski	1	1	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski	1	1	-	-
	Üretilen ürünün taşıma esn. kayb./hasar görmesi riski	1	-	1	-
	Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	1	1	-	-
	İlk kez üretilen ürünün tas. rakip işlet. geçmesi riski	2	1	1	-
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	1	1	-	-
2.000.001 ve daha fazla YTL	Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski	3	2	1	-
	Hırsızlık riski	3	1	2	-
	Yangın riski	3	1	-	2
	Üretilen ürünün depolanması riski	3	2	1	-
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	3	2	-	1
	Kullanılan teknolojik araç-ger. hasar gör./boz. riski	3	3	-	-
	Hazıra yapılan ürünün satıl. / paz. riski	2	-	2	-
	Öğr. ve pers. kaza yap. nedeni ile lis. taz.öde.riski	3	2	-	1
	Kullanılan teknolojik araç - gerecin gereksinimi karş. riski	2	2	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski	2	1	-	1
	Üretilen ürünün taşıma esn. kayb. / hasar görmesi riski	3	-	3	-
	Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	1	1	-	-
	Üretilen ürünün işlet.hatası nedeni ile geç iletilmesi riski	1	1	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	1	1	-	-

c.1. Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde benzer olmayan riskler ise şöyledir: Döner sermaye brüt geliri 1.000.000 ve daha az YTL olan liselerin *malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski*, *personelin görevini kötüye kullanması riski*, *patlama riski*, *zehirlenme riski* ve *artık malzemenin depolanması riski* ile karşılaşmaları nedeni ile diğer liselerle (1.000.001-2.000.000 YTL ve 2.000.001 ve daha fazla YTL) benzerlik göstermediği görülmektedir.

Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riskinin, 1.000.0001 ve daha fazla YTL döner sermaye brüt gelirine sahip liselerde görülmemesi, onların sürekli üretim yapması nedeniyle deneyim kazanmaları ve hata oranlarını düşürmeleri ile açıklanabilir.

Personelin görevini kötüye kullanması riskinin, döner sermaye brüt geliri 1.000.000 ve daha az YTL olan liselerde görülme nedeni ise bu liselerde personelin döner sermaye çalışmalarından daha çok ücret alabilmek için üretimi yavaşlatarak, daha uzun zaman dilimine yaymalarından kaynaklanabilir. Nitekim, yapılan görüşmelerde lise müdürleri bu yönde görüş bildirmişlerdir.

Patlama, zehirlenme ve artık malzemelerin depolanması risklerinin ise, döner sermaye brüt geliri 1.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerde görülmemesinin gerçekçi olmadığı söylenebilir. Çünkü her üç risk, döner sermaye brüt gelirine bağlı olmaksızın bütün liselerde görülmesi beklenen risklerdendir. Bu sonucun ortaya çıkması, diğer lise müdürlerinin her üç riski yeterince önemsememesinden, risklerin farkında olmamalarından veya bu risklere ilişkin herhangi bir deneyim geçirmemelerinden kaynaklanabilir.

Diğer taraftan, döner sermaye brüt geliri 2.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerin görüşme formları *ilk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski* ile karşılaşmamaları bakımından diğer liselerle (döner sermaye brüt geliri 2.000.000 ve daha az YTL) benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu durum döner sermaye brüt geliri yüksek olan liselerin, donanımlarını tam kapasite ile kullanmaları ve yeterli sipariş almaları nedeniyle ürün tasarlama çalışmalarında bulunmamalarından kaynaklanabilir. Ancak genel olarak bakıldığında, *ilk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riskinin*, diğer risklere oranla az görülmüş olması teknik liselerin ürün tasarlama yerine daha çok bilinen bir ürünü üretme çalışmalarında bulunmaları ile açıklanabilir.

d. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, teknik lise müdürlerinin döner sermaye hesaplarının tutulması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 11’de gösterilmektedir.

Çizelge 11
Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Döner Sermaye Brüt Geliri	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
1.000.000 ve daha az YTL	Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	11	9	2	-
	Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	6	5	-	1
1.000.001-2.000.000 YTL	Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	2	1	1	-
	Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	1	1	-	-
2.000.001 ve daha fazla YTL	Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	3	3	-	-
	Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	2	2	-	-

d.1. Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, döner sermaye hesaplarının tutulması işinde benzer olmayan riskler ise şöyledir: Döner sermaye brüt geliri 1.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerin beşi *döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski* ile karşılaşmamaları bakımından diğer liselerle (1.000.000 ve daha az YTL) benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu durum lise müdürlerinin çoğunluğunun, sözü edilen riskin farkında olmamasından veya riski yeterince önemsememesinden kaynaklanabilir.

e. Lisenin Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, teknik lise müdürlerinin döner sermayeden çalışanların pay alması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 12’de gösterilmektedir.

Çizelge 12
Döner Sermaye Brüt Gelirine Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması
İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Döner Sermaye Brüt Geliri	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
1.000.000 ve daha az YTL	Personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski	3	2	1	-
1.000.001-2.000.000 YTL		2	2	-	-
2.000.001 ve daha fazla YTL		3	3	-	-

e.1. Lisenin döner sermaye brüt gelirine göre, döner sermayeden çalışanların pay alması işinde benzer olmayan riskler ise şöyledir: Döner sermaye brüt geliri 1.000.000 ve daha az YTL olan liseler *personelin görevini kötüye kullanması riski* ile karşılaşmaları bakımından diğer liselerle (döner sermaye brüt geliri 1.000.000 ve daha az YTL) benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu durum, sözü edilen liselerdeki personelin daha yüksek ücret alabilmek için etik olmayan davranışlar sergilemelerinden kaynaklanabilir.

3.2.2. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Bulgular ve Farklılığı

Lisenin sipariş kaynağı, teknik liselerde müdürlerin döner sermaye işlerinden sipariş alınması, malzeme satın alınması ve depolanması, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaştıkları riskler ve malzeme satın alınması ve depolanması ile ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaştıkları bazı riskler için kullandıkları risk yönetimi yöntemleri bakımından farklılık göstermektedir.

a. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

a.1. Lisenin sipariş kaynağına göre, sipariş alınması işinde benzer olmayan riskler şöyledir: Teknik lise müdürlerinin sipariş kaynağı kamu kurumları olması durumunda karşılaştıkları üç risk, *üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riski*, *üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski* ve *üst yönetimlere şikâyet edilme riskidir*. Sözü edilen risklerin kamu kurumları (MEB ve diğer) siparişlerinde görülmesi, MEB'in siparişlerde lise müdürlerine sipariş alma veya ücretini belirleme konusunda baskı yapması veya

siparişleri liseler arasında adil dağıtmamasından kaynaklanabilir.

Lisenin sipariş kaynağına göre, teknik lise müdürlerinin sipariş alınması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetim yöntemleri Çizelge 13'te gösterilmektedir.

Çizelge 13
Siparişin Kaynağına Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan
Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Siparişin Kaynağı	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
Kamu Kurumları (MEB ve diğer)	Yeterli sipariş alamama riski	17	13	5	2
Özel şahıs / kurum		17	13	5	2

b. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

b.1. Lisenin sipariş kaynağına göre, malzeme satın alınması ve depolanması işinde benzer olmayan riskler ise şöyledir: Teknik lise müdürlerinin sipariş kaynağı kamu kurumları (MEB ve diğer) olması durumunda karşılaştıkları üç risk, *ihâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski*, *firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski* ve *alınan malzemenin depolanması riskidir*. Sözü edilen risklerin kamu kurumları (MEB ve diğer) siparişlerinde görülmesinin nedeni, bu tür siparişlerin ve buna bağlı olarak alınan malzeme miktarının büyük olmasından kaynaklanabilir.

b.2. Lisenin sipariş kaynağına göre benzer olmayan tek risk yönetimi yönteminin, *piyasadaki firmalara borçlanma riski* için kullanıldığı görülmektedir. Sözü edilen risk, sipariş kaynağına ne olursa olsun teknik liselerde karşılaşılan risklerdendir. Ancak, söz konusu risk ile karşılaştığını ifade eden ondört teknik lise müdüründen riskten kurtulma yöntemini kullanan biri dışında büyük çoğunluğu, sipariş kaynağı kamu kurumları (MEB ve diğer) olması durumunda riski üstlenme, sipariş kaynağı özel şahıs veya kurumlar ise teknik lise müdürlerinin tümünün riskten kurtulma yöntemini kullandıkları görülmektedir.

Riskten kurtulma yönteminin kullanılması, riski önlemesi bakımından istenilir bir durum olmakla birlikte, veriler ayrıntılı incelendiğinde teknik lise müdürlerinin riski önleyerek değil, siparişi veren özel şahıs veya kurumun başlangıçta ödemesi gereken ücretin 1/3'ünü peşin ödememesi nedeniyle siparişi geri çevirmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Lisenin sipariş kaynağına göre, teknik lise müdürlerinin malzeme satın alınması ve depolanması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetim yöntemleri Çizelge 14'te gösterilmektedir.

Çizelge 14
Siparişin Kaynağına Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması
İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Siparişin Kaynağı	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
Kamu Kurumları (MEB ve diğer)	Piyasalardaki firmalara borçlanma riski	14	13	1	-
	Satın alma komisyonunun taşıma esn. trafik kazası yapma riski	14	6	9	-
	Alınan malz. taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	17	7	11	-
	Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski	8	6	2	-
	Firmanın kalitesiz malzeme gönderme riski	8	4	4	1
	Alınan malzemenin elde kalması riski	1	1	-	-
	Personelin görevini kötüye kullanma riski	1	1	-	-
Özel Şahıs / Kurum	Piyasalardaki firmalara borçlanma riski	14	-	14	-
	Satın alma komisyonunun taşıma esn. trafik kazası yapma riski	14	6	9	-
	Alınan malz. taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	17	7	11	-
	Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski	8	6	2	-
	Firmanın kalitesiz malzeme gönderme riski	8	4	4	1
	Alınan malzemenin elde kalması riski	1	1	-	-
	Personelin görevini kötüye kullanma riski	1	1	-	-

c. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Teknik lise müdürlerinin ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 15’te gösterilmektedir.

Çizelge 15
Siparişin Kaynağına Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Siparişin Kaynağı	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
Kamu Kurumları (MEB ve diğer)	Öğrencilerin ve diğer personelin kaza yapması riski	20	17	3	1
	Hırsızlık riski	20	5	15	2
	Yangın riski	20	1	3	19
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	19	10	5	6
	Kullanılan teknolojik araç-ger. hasar gör./boz. riski	19	19	-	-
	Hazıra yapılan ürünün satıl./paz. riski	18	-	17	1
	Öğr. ve pers. kaza yapması nedeni ile lis. taz.öde.riski	18	14	-	5
	Kullanılan teknolojik araç - gerecin gerek.karş. riski	15	14	1	1
	Üretilen ürünün / hizmetin zamanında biti.riski	13	6	5	4
	Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	8	7	1	-
	Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski	6	5	1	-
	Personelin görevini kötüye kullanması riski	5	4	1	-
	İlk kez üretilen ürünün tas. rakip işletmelere geç. riski	4	1	3	-
	Üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç ilet.riski	4	1	3	-
	Patlama riski	3	-	2	1
	Zehirlenme riski	2	-	2	-
	Artık malzemenin depolanması riski	2	2	-	-
Özel Şahıs / Kurum	Öğrencilerin ve diğer personelin kaza yapması riski	20	17	3	1
	Hırsızlık riski	20	5	15	2
	Yangın riski	20	1	3	19
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	19	10	5	6
	Kullanılan teknolojik araç-ger. hasar gör./boz. riski	19	19	-	-
	Hazıra yapılan ürünün satıl./paz. riski	18	-	17	1
	Öğr. ve pers. kaza yapması nedeni ile lis. taz.öde.riski	18	14	-	5
	Kullanılan teknolojik araç - gerecin gerek.karş. riski	15	14	1	1
	Üretilen ürünün / hizmetin zamanında biti.riski	13	-	13	-
	Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	8	1	7	-
	Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski	6	5	1	-
	Personelin görevini kötüye kullanması riski	5	4	1	-
	İlk kez üretilen ürünün tas. rakip işletmelere geç. riski	4	1	3	-
	Üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç ilet.riski	4	1	3	-
	Patlama riski	3	-	2	1
	Zehirlenme riski	2	-	2	-
	Artık malzemenin depolanması riski	2	2	-	-

c.1. Lisenin sipariş kaynağına göre, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde benzer olmayan riskler ise şöyledir: *Üretilen ürünün depolanması riski* ve *üretilen ürünün taşıma esnasında hasar görmesi / kaybolması riski*, sadece sipariş kaynağı kamu kurumları (MEB ve diğer) olması durumunda ve teknik lise müdürlerinin tümü tarafından görülen risklerdir.

Üretilen ürünün depolanması riski, kamu kurumlarının (MEB ve diğer) üretimi tamamlanan ürünü zamanında almaması, diğer risk ise lise müdürünün üretimi tamamlanan ürünü siparişi veren kuruma ulaştırma görevini üstlenmesinden kaynaklanabilir. Nitekim MEB ve diğer kamu kurumları siparişlerinde işleyen yasal süreç, siparişlerin kurumlara iletilmesi ve üretimi tamamlanan ürünlerin liselerden alınması görevinin MEB'e bağlı İşletmeler Dairesi Başkanlığı tarafından yerine getirilmesi şeklindedir.

c.2. Teknik lise müdürlerinin, siparişin kaynağı sadece kamu kurumları (MEB ve diğer) olması durumunda karşılaştıkları *üretilen ürünün depolanması* ve *üretilen ürünün taşınma esnasında hasar görmesi / kaybolması risklerinden* *üretilen ürünün depolanması riskinin* yönetiminde, riskten kurtulma yöntemini kullanan biri dışında büyük çoğunlukla riski üstlenme yöntemini kullandıkları görülmektedir. Bu durumun temel nedeni, yukarıda sözü edilen yasal süreç olabilir. Diğer taraftan *üretilen ürünün taşınma esnasında hasar görmesi / kaybolması riskinin* yönetiminde de çoğunlukla riskten kurtulma yöntemini kullanmaları, onların sahip oldukları az sermaye ile olası parasal, mal, zaman ve enerji gibi önemli kayıplara katlanmamak istememelerinden kaynaklanabilir.

c.3. Lisenin sipariş kaynağına göre benzer olmayan iki risk yönetimi yönteminden birinin, *üretilen ürünün zamanında bitirilememesi*, diğerinin *üretilen ürünün ücretinin ödenmemesi riski* için kullanıldığı görülmektedir. Her iki risk, sipariş kaynağı ne olursa olsun teknik liselerde karşılaşılan risklerdendir.

Üretilen ürünün zamanında bitirilememesi riski ile karşılaştığını ifade eden onüç teknik lise müdüründen altısı sipariş kaynağı kamu kurumları (MEB ve diğer) olması durumunda çoğunlukla riski üstlenme, sipariş kaynağı özel şahıs veya kurumlar ise teknik lise müdürlerinin hepsinin sadece riskten kurtulma yöntemi kullandıkları anlaşılmaktadır. Ancak veriler ayrıntılı incelendiğinde lise müdürlerinin riski önleyerek

değil, ürünün üretimi için yeterli zamanlarının olmadığını veya özel şahıs / kurumların ücretleri ödemeyebileceklerini düşünmeleri nedeniyle siparişi geri çevirerek riskten kurtuldukları anlaşılmaktadır.

Siparişin kaynağı kamu kurumları (MEB ve diğer) olması durumunda riski üstlenme yöntemini kullanmaları hem hiyerarşik yapılanma nedeniyle onların üstlerinin emirlerini yerine getirme zorunluluğunda olmaları hem de risk yönetimi yetersizliklerinden kaynaklanabilir. Bir lise müdürünün bu konudaki görüşleri şöyledir:

Üretilen ürünün zamanında bitirilememesi ve üretilen ürünün ücretinin ödenmemesi riskleri daha çok MEB ve diğer kamu siparişlerinde görülmektedir. Aslında özel kişi veya kurumlara yaptığımız siparişlerde de görülebilir. Ancak, bu tür siparişlerde MEB ya da diğer kamu siparişlerinde olduğu gibi üretimi yapmak gibi bir zorunluluğumuz olmadığı için üretimi geri çeviriyoruz. O nedenle bu tür riskler bizim için bir sorun olmuyor.

d. Lisenin Sipariş Kaynağına Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Lisenin sipariş kaynağına göre, teknik lise müdürlerinin döner sermaye hesaplarının tutulması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 16'da gösterilmektedir.

Çizelge 16
Siparişin Kaynağına Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması
İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Siparişin Kaynağı	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
Kamu Kurumları (MEB ve diğer)	Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	16	13	3	-
	Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	9	8	-	1
	Döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski	3	3	-	-
Özel Şahıs / Kurum	Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	16	13	3	-
	Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	9	8	-	1
	Döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski	3	3	-	-

e. Lisenin Sipariş Kaynağına Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Lisenin sipariş kaynağına göre, teknik lise müdürlerinin döner sermayeden çalışanların pay alması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 17’de gösterilmektedir.

Çizelge 17
Siparişin Kaynağına Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Siparişin Kaynağı	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
Kamu Kurumları (MEB ve diğer)	Personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski	8	7	1	-
	Personelin görevini kötüye kullanması riski	4	3	1	-
Özel Şahıs / Kurum	Personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski	8	7	1	-
	Personelin görevini kötüye kullanması riski	4	3	1	-

3.2.3. Müdürünün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Bulgular ve Farklılığı

Teknik liselerde müdürlerin, döner sermaye işlerinin her birinde (sipariş alınması, malzeme satın alınması ve depolanması, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, döner sermaye hesaplarının tutulması ve döner sermayeden çalışanların pay alması) karşılaştıkları riskler ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları yöntemler müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre önemli bir farklılık göstermemektedir.

Müdürler, kıdemleri ne olursa olsun karşılaştıkları riskler için çoğunlukla riski üstlenme yöntemini seçmektedir. Ancak veriler ayrıntılı incelendiğinde, lise yöneticilik kıdemi yüksek olan müdürlerin riskle daha çok karşılaştıkları ve riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemini daha çok kullandıkları görülmektedir. Bu durum, müdürlerin deneyimlerinden öğrendikleri anlamına gelebilir. Diğer taraftan, liselerin bazı riskler ve bunların yönetimi bakımından da benzerlik göstermediği görülmektedir.

a. Müdürünün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, teknik lise müdürlerinin sipariş alınması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 18’te gösterilmektedir.

Çizelge 18
Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Müdürün Lise Yön. Kıdemi	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
10-15 Yıl	Yeterli sipariş alamama riski	6	5	1	-
	Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riski	5	5	-	-
	Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski	2	2	-	-
16-21 Yıl	Yeterli sipariş alamama riski	4	3	1	1
	Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riski	3	3	-	-
	Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski	2	2	-	-
22 ve üstü Yıl	Yeterli sipariş alamama riski	7	5	3	1
	Üst yönetimlerin müdahalesi / baskısı riski	6	5	-	1
	Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski	2	2	-	-

a.1. Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, sipariş alınması işinde benzer olmayan tek risk ise şöyledir: Lise yöneticilik kıdemi 22 ve üstü yıl olan lise müdürlerinin, *üst yönetimlere şikâyet edilme riski* ile karşılaşmaları nedeni ile görüşlerinin diğer liselerle benzerlik göstermediği görülmektedir. *Üst yönetimlere şikâyet edilme riskinin*, yöneticilik kıdemi 22 ve üstü yıl olan liselerde görülme nedeni, müdürlerinin bu konuda deneyim geçirmelerine bağlı olarak açıklanabilir.

a.2. Lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl olan lise müdürlerinin ise, riski azaltma yöntemini kullanmamaları bakımından görüşlerinin diğer lise müdürleri ile benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu iş diliminde riski azaltma yönteminin, lise yöneticilik kıdemi sadece 16-21 yıl ve 22 ve üstü yıl olan müdürler tarafından kullanılması, kıdemin ve buna bağlı olarak geçirilen deneyimin risk yönetimine yaptığı olumlu katkı ile açıklanabilir.

b. Müdürünün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

b.1. Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, malzeme satın alınması ve depolanması işinde benzer olmayan riskler şöyledir: Lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl olan lise müdürlerinin *alınan malzemenin elde kalması riski* ve kıdemi 22 ve üstü yıl olan lise müdürlerinin de *personelin görevini kötüye kullanması riski* ile karşılaşmaları bakımından diğer liselerle benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu durum, lise müdürlerinin deneyimleri ile ilgili olabilir.

b.2. Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, malzeme satın alınması ve depolanması işinde karşılaştıkları riskler için müdürler çoğunlukla riski üstlenme yöntemini seçmektedir. Ancak veriler ayrıntılı incelendiğinde, kullandıkları riski yönetme yöntemleri bakımından da lise müdürlerinin görüşlerinin az da olsa benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu iş diliminde riski azaltma yönteminin sadece, lise yöneticilik kıdemi 22 ve üstü yıl olan lise müdürleri tarafından kullanılması, kıdemin ve buna bağlı olarak geçirilen deneyimin risk yönetimine yaptığı olumlu katkı ile açıklanabilir.

Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, teknik lise müdürlerinin malzeme satın alınması ve depolanması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 19’da gösterilmektedir.

Çizelge 19
Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Malzeme Satın Alınması ve
Depolanması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Müdürün Lise Yön. Kıdemi	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
10-15 Yıl	İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski	4	3	1	-
	Alınan malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	5	3	2	-
	Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski	5	4	1	-
	Piyasadaki firmalara borçlanma riski	5	5	-	-
	Alınan malzemenin depolanması riski	4	4	-	-
	Satın alma komisyonunun taşıma esnasında trafik kazası yapma riski	4	2	2	-
	Firmanın kalitesiz malzeme gönderme riski	3	2	1	-
	Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski	2	2	-	-
16-21 Yıl	İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski	4	3	1	-
	Alınan malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	4	2	3	-
	Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski	3	2	1	-
	Piyasadaki firmalara borçlanma riski	3	3	-	-
	Alınan malzemenin depolanması riski	4	3	1	-
	Satın alma komisyonunun taşıma esnasında trafik kazası yapma riski	4	1	3	-
	Firmanın kalitesiz malzeme gönderme riski	2	1	1	-
	Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski	1	1	-	-
22 ve üstü Yıl	İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski	9	5	3	1
	Alınan malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	8	2	6	-
	Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski	7	2	5	-
	Piyasadaki firmalara borçlanma riski	6	5	1	-
	Alınan malzemenin depolanması riski	6	5	1	3
	Satın alma komisyonunun taşıma esnasında trafik kazası yapma riski	6	3	4	-
	Firmanın kalitesiz malzeme gönderme riski	3	1	2	1
	Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski	5	3	2	-

c. Müdürünün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

c. 1. Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde benzer olmayan riskler; *ilk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski, üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski, zehirlenme riski* ve *artık malzemenin depolanması riski*dir. Lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl olan lise müdürleri *ilk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski* ile karşılaşmamaları bakımından görüşlerinin diğer liselerle benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu durum, onların ürün tasarlama çalışmalarında bulunmamalarına veya bilinen ürünleri üretmelerine bağlı olarak açıklanabilir.

c.2. Lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl ve 16-21 yıl olan lise müdürleri ise, *üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski* ve *zehirlenme riski* ile karşılaşmamaları bakımından görüşlerinin diğer liselerle benzerlik göstermediği görülmektedir. Müdürlerin bu şekilde görüş bildirmesi onların risklerin farkında olmadıklarını gösterdiği gibi, *üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski* müdürlerin, ürünün götürülmesi sorumluluğunu üstlenmek yerine uygulamada ürünü okul teslimi vermelerinden kaynaklanabilir.

c.3. Lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl olan lise müdürlerinin ise, *artık malzemenin depolanması riski* ile karşılaştıklarını belirtmesi bakımından görüşlerinin diğer liselerle benzerlik göstermediği görülmektedir. Tüm liselerin depolama sorunu olduğu göz önüne alındığında söz konusu riskin, iki lisede görülmesi müdürlerin çoğunluğunun bu riskin farkında olmamalarına ve riski yeterince önemsememelerine bağlı olarak açıklanabilir.

c.4. Teknik liselerde müdürlerin lise yöneticilik kıdemi ne olursa olsun, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaştıkları riskler için kullandıkları riski yönetme yöntemleri bakımından görüşlerinin benzer olduğu görülmektedir. Oysa ki, riskle en çok karşılaşılan bu iş sürecinde müdürlerin kıdemlerine göre değişmeksizin benzer yöntemleri kullanmaları beklenen bir bulgu olmadığı söylenebilir.

Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, teknik lise müdürlerinin ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 20’de gösterilmektedir.

Çizelge 20
Müdürün Lise Yöneticilik Kademine Göre Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve
Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Müdürün Lise Yön. Kıdemi	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönet.Yönt. Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
10-15 Yıl	Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski	7	7	1	-
	Hırsızlık riski	7	3	4	-
	Yangın riski	7	-	1	6
	Üretilen ürünün depolanması riski	7	7	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	7	6	1	1
	Kullanılan tekn. araç-gerecin hasar görmesi / bozulması riski	6	6	-	-
	Hazıra yapılan ürünün satılamaması/pazarlanamaması riski	7	-	7	-
	Öğr. ve pers. kaza yap. nedeni ile lis. tazminat ödemesi riski	7	6	-	1
	Kullanılan teknolojik araç - gerecin gereksinimi karş. riski	7	7	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski	4	2	1	1
	Üretilen ürünün taşıma esn. kaybolması/hasar görmesi riski	4	1	3	-
	Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	3	3	-	-
	Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski	2	2	-	-
	Personelin görevini kötüye kullanması riski	1	1	-	-
	Patlama riski	1	-	1	-
16-21 Yıl	Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski	4	4	1	-
	Hırsızlık riski	4	1	3	1
	Yangın riski	4	-	1	4
	Üretilen ürünün depolanması riski	4	4	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	3	3	1	1
	Kullanılan tekn. araç-gerecin hasar görmesi / bozulması riski	4	4	-	-
	Hazıra yapılan ürünün satılamaması/pazarlanamaması riski	3	-	3	-
	Öğr. ve pers. kaza yap. nedeni ile lis. tazminat ödemesi riski	3	3	-	1
	Kullanılan teknolojik araç - gerecin gereksinimi karş. riski	2	2	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski	2	2	1	1
	Üretilen ürünün taşıma esn. kaybolması/hasar görmesi riski	1	1	-	-
	Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	2	2	-	-
	Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski	1	1	-	-
	Personelin görevini kötüye kullanması riski	1	1	-	-
	Patlama riski	1	-	-	1
22 ve üstü Yıl	Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski	9	6	2	1
	Hırsızlık riski	9	1	7	1
	Yangın riski	9	1	1	9
	Üretilen ürünün depolanması riski	9	8	1	-
	Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	9	2	3	4
	Kullanılan tekn. araç-gerecin hasar görmesi / bozulması riski	9	8	-	-
	Hazıra yapılan ürünün satılamaması/pazarlanamaması riski	8	-	8	1
	Öğr. ve pers. kaza yap. nedeni ile lis. tazminat ödemesi riski	8	5	-	3
	Kullanılan teknolojik araç - gerecin gereksinimi karş. riski	6	5	1	1
	Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski	7	2	3	2
	Üretilen ürünün taşıma esn. kaybolması/hasar görmesi riski	5	-	4	1
	Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	3	2	1	-
	Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski	3	2	1	-
	Personelin görevini kötüye kullanması riski	3	2	1	-
	Patlama riski	1	-	1	-

d. Müdürünün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, teknik lise müdürlerinin döner sermaye hesaplarının tutulması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 21’de gösterilmektedir.

Çizelge 21
Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemi	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri Sayısı		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
10-15 Yıl	Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	6	6	-	-
	Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	3	3	-	-
16-21 Yıl	Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	2	1	1	-
	Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	1	1	-	-
22 ve üstü Yıl	Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	8	6	2	-
	Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	5	4	-	1

d.1. Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, döner sermaye hesaplarının tutulması işinde karşılaşılan benzer olmayan tek risk şöyledir: Lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl olan lise müdürlerinin, *döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski* ile karşılaşmaları bakımından görüşlerinin diğer liselerle benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu durum, diğer lise müdürlerinin bu riski yeterince önemsememelerinden veya riskin farkında olmamalarından kaynaklanabilir.

d.2. Lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl olan teknik lise müdürleri, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemini kullanmaması bakımından görüşlerinin diğer liselerle benzerlik göstermediği görülmektedir. Riskten kurtulma yönteminin lise yöneticilik kıdemleri 16-21 yıl ve 22 ve üstü yıl olan az sayıda teknik lise müdürleri tarafından kullanılması, kıdemin ve buna bağlı olarak geçirilen deneyimin risk yönetimine yaptığı olumlu katkı

ile açıklanabilir.

e. Müdürünün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, teknik lise müdürlerinin döner sermayeden çalışanların pay alması işinde karşılaştıkları benzer riskler ve yönetme yöntemleri Çizelge 22’de gösterilmektedir.

Çizelge 22
Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemine Göre Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Benzer Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Müdürün Lise Yöneticilik Kıdemi	Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri		
			Riski Üstlenme	Riskten Kurtulma	Riski Azaltma
10-15 Yıl	Personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski	1	1	-	-
16-21 Yıl		1	1	-	-
22 ve üstü Yıl		6	5	1	-

e. 1. Bu iş sürecinde riski azaltma yönteminin hiçbir teknik lise müdürü tarafından kullanılmadığı ve riskten kurtulma yönteminin bir lise müdürü tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu durum, teknik lise müdürlerinin risk yönetimi becerilerinin yetersizliğinin bir sonucu olarak düşünülebilir.

e. 2. Müdürünün lise yöneticilik kıdemine göre, döner sermayeden çalışanların pay alması işinde karşılaşılan benzer olmayan tek risk şöyledir: Lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl ve 16-21 yıl olan lise müdürlerinin, *personelin görevini kötüye kullanması riski* ile karşılaşmamaları bakımından görüşlerinin diğer liselerle (müdürün lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl ve 22 ve üstü yıl) benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu durum kendilerinin, söz konusu riski önemsememelerine veya riskin farkında olmamalarına bağlı olarak açıklanabilir.

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar alt sorunların sırasına göre sunulmuştur.

4.1. Sonuçlar

a. Döner Sermaye İşlerinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemlerine İlişkin Sonuçlar

Teknik lise müdürlerinin bu tür liselerde görülmesi beklenen risklerden bazıları ile karşılaşmadıklarını belirtmeleri onların, döner sermaye işlerinin yönetimindeki risklerin hepsinin farkında olmadıklarını göstermektedir. Yine de müdürler döner sermaye işlerini yönetirken riskle en çoktan en aza doğru; ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, malzeme satın alınması ve depolanması, sipariş alınması, döner sermaye hesaplarının tutulması ve döner sermayeden çalışanların pay alması işlerinde karşılaşmaktadır.

1. Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Risklere İlişkin Sonuçlar

Teknik liselerde müdürlerin, ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaştıkları riskler en çoktan en aza doğru şöyledir;

- * Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski,
- * Hırsızlık riski,
- * Yangın riski,
- * Üretilen ürünün depolanması riski,
- * Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski,
- * Kullanılan teknolojik araç - gereçlerin hasar görmesi / bozulması riski,
- * Hazıra yapılan ürünlerin satılamaması / pazarlanamaması riski,
- * Öğrencilerin ve personelin kaza yapması nedeni ile lisenin tazminat ödemesi riski,
- * Kullanılan teknolojik araç - gereçlerin gereksinimi karşılayamaması riski,
- * Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski,
- * Üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski,
- * Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski,
- * Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski,

- * Personelin görevini kötüye kullanması riski,
- * İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmeler geçmesi riski,
- * Üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski,
- * Patlama riski,
- * Zehirlenme riski,
- * Artık malzemelerin depolanması riski.

2. Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Risklere İlişkin Sonuçlar

Teknik liselerde müdürlerin, malzeme satın alınması ve depolanması işinde karşılaştıkları riskler, en çoktan en aza doğru şöyledir;

- * İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski,
- * Malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski,
- * Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski,
- * Piyasadaki firmalara borçlanması, alınan malzemenin depolanması riski,
- * Satın alma / taşıma esnasında komisyonun trafik kazası yapması riski,
- * Firmanın kalitesiz malzeme göndermesi riski,
- * Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski,
- * Alınan malzemenin elde kalması riski,
- * Personelin görevini kötüye kullanması riski.

3. Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Risklere İlişkin Sonuçlar

Teknik liselerde müdürlerin, sipariş alınması işinde karşılaştıkları riskler en çoktan en aza doğru şöyledir;

- * Yeterli sipariş alamama riski,
- * Üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riski,
- * Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski,
- * Üst yönetimlere şikâyet edilme riski.

4. Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Risklere İlişkin Sonuçlar

Teknik liselerde müdürlerin, döner sermaye hesaplarının tutulması işinde karşılaştıkları riskler en çoktan en aza doğru şöyledir;

- * Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski,
- * Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski
- * Döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski.

5. Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılan Risklere İlişkin Sonuçlar

Teknik liselerde müdürlerin, döner sermayeden çalışanların pay alması işinde karşılaştıkları riskler en çoktan en aza doğru şöyledir;

- * Personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski,
- * Personelin görevini kötüye kullanması riski.

Teknik lise müdürleri, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları bu risklerin yönetiminde, riskten kurtulma veya riski azaltma yöntemlerinden çok onu üstlenmeyi seçmektedirler. Oysa ki yapılan araştırmalar, kamu yöneticilerinin risk yönetiminde özel sektördeki yöneticilerden farklı olarak riski üstlenme yerine, riski azaltma yöntemini kullandığını göstermektedir (Paul and Anthony 2002:274). Bu nedenle, araştırmada ortaya çıkan sonucun beklenen bir sonuç olmadığı söylenebilir. Sözü edilen durum lise yöneticilerinin risk yönetimi becerilerinin yetersizliği ile açıklanabilir.

Yukarıda belirtilen nedenler dolayısıyla, lise müdürlerinin risk yönetimi eğitimine ihtiyaçları bulunmaktadır. Kaldı ki ayrıca, müdürlerden döner sermaye bütçelerini iyi yönetmeleri ve bu çalışmalardan verimlilik elde etmeleri de beklenmektedir.

Lise müdürlerine verilecek eğitimin, özelde risk yönetimi genel olarak işletme yönetimi ağırlıklı olması ve kuramın yanında uygulamayı da içermesi önemlidir. Bu şekilde müdürlere, ihtiyaç duydukları yönetsel ve liderlik becerileri kazandırılabilir (Şimşek 2000:334).

Böyle bir eğitim, döner sermaye çalışmalarında risk yönetimi uygulamalarına ilişkin benzetimler, örnekler ya da karşılaşılan sorunların çözümlenmesi yoluyla verilebilir. Kaldı ki, bugün üniversite bünyelerinde açılan okul yöneticisi yetiştirme programları ilgili uluslararası reform girişimlerine bakıldığında klasik program içeriklerinin ve öğretme yöntemlerinin yerini uygulamaya dayalı programların ve sorun temelli öğrenme yöntemlerinin aldığı görülmektedir (Şimşek 2004:5)

b. Döner Sermaye İşlerinde Karşılaşılan Riskler, Yönetme Yöntemleri ve Lisenin Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

1. Lisenin döner sermaye brüt geliri değiştikçe, döner sermaye işlerinin tümünde karşılaşılan riskler farklılık gösterirken, bu riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri farklılık göstermemektedir. Müdürler, gelirle ilgili risk durumu ne olursa olsun benzer risk yönetimi yöntemlerini kullanmaktadır. Benzer olmayan riskler ise şöyledir;

a. Sipariş alınması işinde karşılaşılan, “yeterli sipariş alamama riski”, “üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski” ve “üst yönetimlere şikâyet edilme riski” döner sermaye brüt geliri 2.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerde görülmemektedir.

b. Malzeme satın alınması ve depolanması işinde görülen, “firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski”, “alınan malzemenin elde kalması riski” ve “personelin görevini kötüye kullanması riski” döner sermaye brüt geliri 1.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerde karşılaşılmamaktadır.

c. Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaşılan, “malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski”, “personelin görevini kötüye kullanması riski”, “patlama riski”, “zehirlenme riski” ve “artık malzemenin depolanması riski” döner sermaye brüt geliri 1.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerde görülmemektedir.

d. Döner sermaye hesaplarının tutulması işinde görülen, “döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski” döner sermaye brüt geliri 1.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerde karşılaşılmamaktadır.

e. Döner sermayeden çalışanların pay alması işinde karşılaşılan, “personelin görevini kötüye kullanması riski” döner sermaye brüt geliri 1.000.001 ve daha fazla YTL olan liselerde görülmemektedir.

2. Lisenin döner sermaye brüt geliri yükseldikçe, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskler azalmaktadır. Müdürler döner sermaye brüt gelirini, karşılaştıkları risklerin önlenmesinde ya da azaltılmasında bir araç olarak kullanmaktadırlar.

3. Lisenin sipariş kaynağı değiştikçe, sipariş alınması, malzeme satın alınması ve depolanması ve ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaşılan

riskler ve malzeme satın alınması ve depolanması ile ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işlerinde karşılaşılan riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri farklılık göstermektedir. Benzer olmayan riskler ve riski yönetme yöntemleri ise şöyledir;

a. Sipariş alınması işinde karşılaşılan, “üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riski”, “üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski” ve “üst yönetimlere şikâyet edilme riski” sipariş kaynağı sadece MEB ve diğer kamu kurumları olması durumunda liselerde görülmektedir.

b. Malzeme satın alınması ve depolanması işinde görülen, “ihâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski”, “firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski” ve “alınan malzemenin depolanması riski” sipariş kaynağı sadece MEB ve diğer kamu kurumları olması durumunda liselerde karşılaşılmaktadır.

Malzeme satın alınması ve depolanması işinde görülen, “piyasadaki firmalara borçlanma riski”nin yönetiminde teknik lise müdürleri sipariş kaynağı sadece MEB ve diğer kamu kurumları olması durumunda riski üstlenme yöntemini kullanmaktadır.

c. Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaşılan, “üretilen ürünün depolanması riski” ve “üretilen ürünün taşıma esnasında hasar görmesi / kaybolması riski” sipariş kaynağı sadece MEB ve diğer kamu kurumları olması durumunda liselerde görülmektedir.

Üretilen ürünün üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaşılan, “üretilen ürünün zamanında bitirilememesi” ve “üretilen ürünün ücretinin ödenmemesi” risklerinin yönetiminde teknik lise müdürleri sipariş kaynağı sadece MEB ve diğer kamu kurumları olması durumunda riski üstlenme yöntemini kullanmaktadır.

4. Sipariş kaynağı kamu kurumları olması durumunda, liselerin karşılaştıkları riskler artmakta ve müdürler bu risklerin yönetiminde daha çok riski üstlenme yöntemini kullanmaktadırlar.

5. Lisenin müdürünün lise yöneticilik kıdemi değiştikçe, döner sermaye işlerinin tümünde karşılaşılan riskler ve bu riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri önemli bir farklılık göstermemektedir. Ancak yine de benzer olmayan riskler ve riski yönetme yöntemleri ise şöyledir:

a. Sipariş alınması işinde karşılaşılan, “üst yönetimlere şikâyet edilme riski” sadece müdürünün lise yöneticilik kıdemi 22 ve üstü yıl olan liselerde görülmektedir.

b. Malzeme satın alınması ve depolanması işinde görülen, “alınan malzemenin elde kalması riski” ile lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl ve “personelin görevini kötüye kullanması riski” ile yöneticilik kıdemi 22 ve üstü yıl olan lise müdürleri karşılaşmakta ve riski azaltma yöntemi sadece lise yöneticilik kıdemi 22 ve üstü yıl olan müdürler tarafından kullanılmaktadır.

c. Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işinde karşılaşılan “ilk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski” müdürünün lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl olan liselerde görülmezken, “artık malzemenin depolanması riski” görülmektedir. Diğer taraftan da müdürünün yöneticilik kıdemi 10-15 yıl ve 16-21 yıl olan liselerde “üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski” ve “zehirlenme riski” görülmemektedir.

d. Döner sermaye hesaplarının tutulması işinde karşılaşılan “döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski” sadece müdürünün lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl olan liselerde görülmektedir

e. Döner sermayeden çalışanların pay alması işinde karşılaşılan “personelin görevini kötüye kullanması riski” müdürünün lise yöneticilik kıdemi 10-15 yıl ve 16-21 yıl olan liselerde görülmemektedir.

6. Lise yöneticilik kıdemi yükseldikçe müdürler, risklerle daha çok karşılaşmakta ve bu risklerin yönetiminde riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemini daha çok kullanmaktadırlar.

4.2. Öneriler

1. Teknik liselerde müdürlerin döner sermaye işletmelerini yönetirken insan, parasal, mal, zaman, enerji, veri, itibar, pazar ve moral kayıplarını önleyebilmeleri ya da azaltabilmeleri için, döner sermaye işlerinde karşılaşılabilecekleri risklerin farkında olmaları ve bunları nasıl önleyeceklerini veya azaltacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle kendilerinin üniversitelerde görevli işletme ve / veya risk yönetimi alanında uzman kişilerden risk yönetimi konusunda hizmetiçi eğitim almaları sağlanmalıdır.
2. Üniversitelerde eğitim fakülteleri eğitim bilimleri bölümünde eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim veren programlarda (okul yöneticiliği) risk yönetimine yer verilmelidir.
3. Lise müdürlerinin riskleri azaltabilmeleri için, diğer liselerle, başka kamu kurumlarıyla ve sanayideki işletmelerle işbirliği yaparak riskleri paylaşmalıdır. Nitekim, günümüzde İngiltere gibi bazı ülkelerde eğitim yöneticilerinin eğitimi ile ilgili reform çalışmalarından biri okul yöneticilerinin sanayi ve ticaret kuruluşlarının yöneticileri ile zorunlu olarak çalışmalarını içermektedir (Şimşek 2004:6). Bu şekilde müdürler, döner sermaye işletmelerinin yönetiminde önemli olan bütçe yönetimi, ürün / hizmet üretimi yönetimi, pazarlama ve insan kaynaklarının yönetimi konularında kendilerini geliştirebilirler.
4. Teknik lise müdürlerinin, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerin ve bu riskler için kullandıkları yöntemlerin sipariş kaynağına göre değişmesi nedeni ile, bu tür riskin kaynağı olan MEB sipariş ücretini belirleme konusunda baskıcı tutumundan vazgeçmelidir.
5. Teknik lise müdürlerinin, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerin ve bu riskler için kullandıkları yöntemlerin kendilerinin lise yöneticilik kıdemine göre az da olsa değişmesi ve kıdemi yüksek olanların diğerlerine göre riskle daha çok karşılaşmaları ve iyi yönetmeleri (riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemini daha çok kullanmaları) nedeni ile müdürlerin risk yönetimi konusunda deneyimlerini paylaşacakları toplantılar MEB tarafından düzenlenmelidir.

6. Teknik liselerde ürün veya hizmetlerin kuralına uygun ve kaliteli malzeme kullanılarak üretilmesi nedeniyle piyasadaki birçok ürün / hizmetten daha kaliteli oldukları söylenebilir. Sermayeyi çoğaltıcı etkileri de düşünülerek MEB, siparişleri piyasadaki firmalar yerine teknik liselere vermelidir.

7. MEB, liselerin piyasa ile rekâbet edebilmesi için teknik lise müdürlerine teknolojik araç - gereç ve sermaye bakımından destek olmalı, döner sermaye çalışmalarında bulunan personelin ücretlerinde iyileştirmeler yapmalı ve vergilerinin diğer ticari işletmeler gibi sonradan ödenmesini sağlayacak yasal düzenlemeleri gerçekleştirmelidir.

8. Teknik liselerde müdürlerin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerden biri olan depolama risklerini ortadan kaldırabilmeleri veya azaltabilmeleri için MEB, liselerin depolama eksikliklerini veya yetersizliklerini gidermelidir.

KAYNAKÇA

- ABABNEH, Wael. (2000). “Yapı Risk Yönetimi ve Değerlendirilmesine Bütünleşik Bir Yaklaşım” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, İstanbul.
- ABRAHAM, Janice M. (1999). “Identifying and Managing Risk”. *New Directions For Higher Education*, No.107, Fall.
- ALAN, Matchett. (2004). “Defining Risk”. *American School & University*, Overland Park: Dec Vol. 77, Iss. 12, Pages: 35 - 41. <http://www.proquest.umi.com>
Erişim:20.06.2005
- ALEXANDER, Carol. (1996). *Risk Management and Analysis*, John Wiley & Sons Ltd., England.
- ANDAÇ, Murat. (2002). “Risk Analizi ve Yönetimi”. *İşçi Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, Sayı:7 Yıl:2 Mayıs-Haziran.
- ANDERSON, Dan R. (2005). “Managing Sustainability Risks is Critical”. *Business Insurance* 39, No. 46, 38. <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp>
Erişim:16.12.2005.
- ANONYMOUS. (2005). “An Analysis of Risk Management Policies at Selected Division / Institutions”. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Washington: Jun 16, Vol. 76, Iss. 1.
- ATAN, Murat. (2002). “Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- ATHEARN, James, S. Travis PRITCHETT and Joan T. SCHMIT. (1989). *Risk Management and Insurance*, West Publishing Company, USA.
- ATKİNS, Thomas and M. McCarthy LOUISE. (1989). “College and University Section Property Protection”. *American School and University*, 61:12, August.
- BAMBİNO, Robert, J. Brett CARRUTHERS and Frank MARKOTT (2003). “Holistic Approach to Risk Management Allows School Districts to Maximize Their Investments”. *School Safety & Risk Management. School Business Affairs*, Sept.

- BARNES, Cristopher B. (2003). "Managing Risk in Schools". *Independent School*, Vol.62, Issue 3, Page.82, Spring. <http://ephost@pnet.com> Erişim: 06.10.2005.
- BARRASE, James and Nicos SCORDİS. (2003). "Corporate Risk Management". *Review of Business*, Fall, Pages: 26-29. <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> Erişim: 16.10.2005.
- BARTON, Laurence and Donald HARDİGREE (1995). "Risk and Crisis Management in Facilities: Emerging Paradigms in Assessing Critical İncidents". *Facilities*, Vol.13, Number 9/10, August.
- BAşAR, Hüseyin. (1994). *Eğitim Denetçisi*. Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Önder Matbaacılık Ltd.şti, Ankara.
- (1995). *Sınıf Yönetimi*, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Önder Matbaacılık Ltd.şti, Ankara.
- (2002). Eğitim Denetimi Uygulamaları Ders Notları, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- (2004). "OkuldaDenetim".
http://yunus.hacettepe.edu.tr/~alerbas/okulda_denetim.htm
- BAşARAN, İ. Ethem. (1996). *Eğitim Yönetimi*, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- BAşARAN, , İ. Ethem. (2000). *Yönetim*. Feryal Matbaası, Ankara.
- (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- (2000). *Yönetim*, Feryal Matbaası, Ankara.
- BEAVER, William H. and George PARKER. (1995). *Risk Management: Problem & Solations*, Mc Graw-Hill, İnc. Stanford University.
- BENDER, John. (2000). "People and Property Loss- With Employees Like These, Who Needs Vandals?". *Journal of Property Management*, Vol.65, Issue.2, Pages: 69-72 Mr/Apr. <http://newfirstsearch.oclc.org> Erişim: 12.05.2006
- BESSETTE, Paul and Steven KAUFHOLD. (2003). "Strategies For Minimizing Risk In Securities Litigation Storm". *National Underwriter (Property & Casualty / Risk & Benefits Management Edition)*, 107, No: 45.

<http://www.proquest.umi.com> Erişim: 23.03. 2005.

BİEBER, Robert M. (1991). "Protecting Schools and Teachers from Potential Negligence Cases". *Risk Management*, New York: Mar , Vol. 38, Iss. 3.

BİLİR, Nazmi ve A. Naci YILDIZ. (2004). *İş Sağlığı ve Güvenliği*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.

BİNGÜL AK, Berna. (2001). "Bankacılık Sisteminde Risk ve Sermaye Yeterliliği-Piyasa Riskinin Standart Metoda Göre Hesaplanmasına İlişkin Uygulama" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

BOLGÜN, Evren ve Barış AKÇAY (2003).*Risk Yönetimi. Finansal Piyasalarda Risk Ölçüm ve Yönetimine Türkiye Perspektifinden Stratejik Bakış*. Borsa Yönetim Dizisi:34. Scala Yayıncılık, İstanbul.

BOONE, Elisabeth. (2004). "Managing the High Risks of Higher Education". *Rough Notes*, Indianapolis. Oct. Vol.147, Issue 10, Pages:80-84.

<http://noreply@il.proquest.com> Erişim: 10.04.2005.

BRIGHAM, Eugene and Joel HOUSTON (2001). *Fundamentals of Financial Management*. Harcourt College Publishers. USA.

BURSALIOğLU, Ziya. (1991). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Pegem Yayını No:1 Ankara.

----- (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

BUSİNESS CREDİT. (2004). "Perspectives on Risk: Building a Risk Intelligent Organizations". Vol.106, Issue 6 Pages: 56-59, June. <http://newfirstsearch.oclc.org> Erişim: 12.05.2006

COCCIA, Regis (2005). "Enterprise Risk Management Must Be Part Of Companies' Culture: Panel, *Business Insurance*, 39, No.43.

<http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> Erişim: 16.10.2005.

CULCLEASURE, Fred D. (2005). "Risk Management: A Study of Current Practices at North Carolina's Private Colleges and Universities". (Phd.), Capella University. <http://www.proquest.umi.com> Erişim: 17.05.2006

- ÇAKIR, Hasan. (2005). İskitler Endüstri Meslek ve Teknik Lisesi Müdür Yardımcısı, “Döner Sermaye İşlerinin Yürütülmesi, Bu İşlerde Karşılaşılan Riskler ve Yönetimi” Konusunda 2 Aralık 2005 Tarihli Görüşme, Ankara.
- ÇSGB. (1996). “İş Yerinin İncelenmesi”. *İşçi Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları*, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yakın ve Orta Doğu Çalışma Eğitim Merkezi, Tercüme Eserler Serisi, Ankara.
- DAS, T.K. and Bing-Sheng TENG. (2001). “Strategic Risk Behaviour and Temporalities: Between Risk Propensity and Decision Context”, *Journal of Management Studies*, Jun, Vol.38, Issue 45, p.515.
http://weblinks3.epnet.com/citation.asp Erişim: 06.11.2006.
- DEAN, A. Shepherd, J. Douglas EVAN and Shanley MARK (2000). “New Venture Survival - Ignorance, External Shocks and Risk Reduction Strategies”. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, Issue 5-6, Pages: 393-410, September-November.
http://www.sciencedirect.com Erişim: 06.10.2005.
- DEEB, William Stephen. (1999). “A Study in Risk Management Policy: A Comparison Between Public and Private Organizations”. (EdD.), University of Southern California. *Dissertation Abstracts International*, Vol. 6, No.6, December
- DENENBERG, Herbert, Robert D. EILERS, Joseph J. MELONE and Robert A. ZELTEN. (1974). *Risk and Insurance*, Prentice-Hall, Inc.
- DOĞAN, İbrahim (1995). *Yöneylem Araştırması Teknikleri ve İşletme Uygulamaları*. Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- DOĞAN, Mustafa. (2001). “Opsiyon İşlemleri, Döviz Opsiyonları ve TRL/Döviz Opsiyonları Fiyatlaması ve Risk Yönetiminde Uygulamaya Yönelik Model Önerisi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul.
- DORFMAN, Mark S. (2002). *Introduction To Risk Management and Insurance*, Pearson Education, Inc., USA.
- DURSUNOĞLU, Abdülkadir. (2006). “Pazarlama Stratejisi”.
http://www.ceterisparibus.net Erişim: 10.08.2006.
- DUVERGER, Maurice. (2002). *Sosyal Bilimlere Giriş*, (Çev: Ünsal Oksay), Bilgi

Yayınevi, Altıncı Basım, Ankara.

EİCK, Christine L. Maney. (2003). "Factors that Promote Effective Risk Management at Universities Classified by The Carnegie System as Doctoral / Research Universities - Expensive", (EdD.), Auburn University. <http://www.umi.com>
Erişim: 11.09.2004

ERÇETİN, Ş. Şule (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

----- (2001). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

----- (2001). *Örgütsel Zekâ*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

----- (2004). *Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

ERDOĞAN, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, No:266, İstanbul.

EREN, Erol (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul.

EROL, Cengiz (1999). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. İmge Kitapevi, Ankara.

ERTÜRK, Orhan. (1994). " Risk Yönetimi". *Kalkınma Dergisi*, Şubat, Sayı : 45, Ankara.

FARRELL, Elizabeth F. (2001). "Colleges' Risk Managers Face a Rising Tide of Litigation". *The Chronicle of Higher Education*, Washington: Nov. 16, Vol. 48, Iss.12. Pages: A29-31 <http://www.proquest.umi.com> Erişim: 10.06.2005.

FIKIRKOCA, Meryem. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*, Pozitif Matbaacılık, Ankara.

FİSCHER, Frida M., Ignez S. MARTINS, Denize C. OLIVEIRA, Liliane R.TEIXEIRA, Maria Do LATORRE and Sharon P. COOPER. (2003). "Occupational Accidents Among Middle and High School Students of The State of São Paulo". *Revista de Saúde Pública*. <http://www.doaj.org/abstract>
Erişim:12.12.2004

GAUSTAD, Joan. (1994). "Risk Management". *ERIC Digest*, Number 86.
<http://www.eric.ed.gov> Erişim: 10.06.2006.

GOODE, Henry F. (2001). "Risk Management in the Arizona Public Universities", (EdD.), Arizona State University, May. <http://www.umi.com> Erişim: 11.09.2004

- GOWLAND, Richard. (2006). "The Accidental Risk Assessment Methodology for Industries (ARAMIS) / Layer of Protection Analysis (LOPA) Methodology: A Step Forward Towards Convergent Practices in Risk Assessment". *Journal of Hazardous Materials*, Vol. 130, Issue 3, Pages: 307-310.
- GÖBÜL, Yusuf. (2005). İskitler Endüstri Meslek ve Teknik Lisesi Müdür Yardımcısı, "Döner Sermaye İşlerinin Yürütülmesi, Bu İşlerde Karşılaşılan Riskler ve Yönetimi" Konusunda 16 Kasım 2005 Tarihli Görüşme, Ankara.
- GREEN, Mark R.(1973). *Risk and Insurance*, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio.
- GREEN, Peter Sheldon. (1996). *Şirket Üniünü Korumanın Yolları*, (Çev: Abdullah Ersoy Financial Times Milliyet Yayınları, Boyut Matbaacılık A.Ş, İstanbul.
- GREENWAY, A. Roger. (2002). *Risk Management Planning Hand Book*, Copyright by Government Institutes, USA.
- GRİFFİN, Oren, Miller CANFIELD and Alan B. HENKİN (2000). "Systematizing Information for Public Sector Risk Management: A Perspective From Higher Education". *Educational Research Quarterly*, Vol.24.2.
- GUREVİTZ, Susan. (2003). "Risk Stalks U.S. Campuses". *Risk & Insurance*, Pages: 1-4. <http://www.findarticles.com> Erişim: 12.09.2006
- GÜLER, Çağatay. (2004). *Sağlık Boyutuyla Ergonomi*, Palme Yayıncılık, Ankara.
- GÜNEY, Recep. (2005). Yapı Meslek ve İnşaat Teknik Lisesi Müdür Yardımcısı, "Döner Sermaye İşlerinin Yürütülmesi, Bu İşlerde Karşılaşılan Riskler ve Yönetimi" Konusunda 16 Kasım 2005 Tarihli Görüşme, Ankara.
- HAKYEMEZ, Kadir. (2005). Gazi Endüstri Meslek ve Teknik Lisesi Atelye Şefi, "Döner Sermaye İşlerinin Yürütülmesi, Bu İşlerde Karşılaşılan Riskler ve Yönetimi" Konusunda 30 Kasım 2005 Tarihli Görüşme, Ankara.
- HANSEN, Susan. (2004). "From 'Common Observation' to Behavioural Risk Management". *International Sociology*, June Vol 19(2).
- HARWELL, Rickey D. (2003). "A Study of Effective Risk Management Practices in Higher Education ", (EdD.), Baylor University. <http://www.umi.com>

Erişim: 02.12.2004

HAYS, Daniel. (2000). "Loss Control Lags On Fraud Risk". *National Underwriter (Property & Casualty / Risk & Benefits Management Edition)*, Vol.104, No. 32, Page.3. <http://www.proquest.umi.com> Erişim: 23.03. 2005.

HILLSON, David. (2002). "Extending The Risk Process To Manage Opportunities". *International Journal of Project Management*, Vol.20, Issue 3, Pages: 235-240. <http://sciencedirect.com> Erişim: 21.10.2005

HOKSTAD Per and Steiro TRYGVE (2006). "Overall Strategy for Risk Evaluation and Priority Setting of Risk Regulations". *Reliability Engineering & System Safety*, Vol. 91, Issue 1, Pages: 100 - 111, January. <http://sciencedirect.com> Erişim: 21.10.2005

JENKINS, Helen E. (2003). "A Study of Risk Management Practices in K-12 Kansas School Districts ", (EdD.), University of Kansas. <http://www.umi.com> Erişim: 03.10.2004.

KALLMAN, James. (2003). "Elimination of Risk in Systems: Practical Principles for Eliminating and Reducing Risk in Complex Systems". *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 70, Issue 4, Pages: 784-787, December. <http://noreply@il.proquest.com> Erişim: 23.03. 2005.

KARAN, Mehmet Baha. (1994). *Finansal Yönetim*, Gazi Yayınevi, Ankara,

----- (2007). Hacettepe Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi. "Risklerin Ölçülmesi ve Yönetimi" Konusunda 22 Kasım 2007 Tarihli Görüşme., Ankara.

KARAOŞMANOĞLU, Aslı Pelin. (2001). "Risk Analysis and Management in Construction Industry" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

KARASAR, Niyazi. (1999). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

----- (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 6. Basım, Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., Ankara.

- KARTAL, Sadık. (2000). "Risk, Belirsizlik, Kriz Yönetimi ve Eğitim Örgütleri". *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- KATZ, David M. (1998). "RM Failure Plagues Colleges, Study Finds". *National Underwriter (Property & Casualty / Risk & Benefits Management Edition)*, December, Vol.102, Iss.51. <http://www.proquest.umi.com> Erişim: 23.03. 2005.
- (2000). "Loss of Talented Workers Becomes Major Risk". *National Underwriter (Property & Casualty / Risk & Benefits Management Edition)*, Aug, Vol.104, Iss.33. Page:9-11. <http://www.proquest.umi.com> Erişim: 09.05. 2006.
- KAYAPINAR, Süleyman. (2005). Gazi Endüstri Meslek ve Teknik Lisesi Müdür Yardımcısı, "Döner Sermaye İşlerinin Yürütülmesi, Bu İşlerde Karşılaşılan Riskler ve Yönetimi" Konusunda 30 Kasım 2005 Tarihli Görüşme, Ankara.
- KAZANCI, Alaattin. (2005). Gazi Endüstri Meslek ve Teknik Lisesi Atelye Şefi, "Döner Sermaye İşlerinin Yürütülmesi, Bu İşlerde Karşılaşılan Riskler ve Yönetimi" Konusunda 30 Kasım 2005 Tarihli Görüşme, Ankara.
- KBYK. Kamu Binalarının Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik. *Resmi Gazete*: 04.11.1995, Sayı: 22453 <http://www.hukuki.net/kanun/957477.35.text.asp> Erişim: 09.09.2005
- KERTESZ, Louise. (1989). "Universities Embracing Alternative Risk Funding". *Business Insurance*, Chicago: Nov 20, Vol. 23, Iss. 47. <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> Erişim: 16.10.2005.
- KEVIN, Murray. (2003). "Reputation - Managing the Single Greatest Risk Facing Business Today". *Journal of Communication Management*, London: Vol.8, Issue.2, pages: 142-149. <http://noreply@il.proquest.com> Erişim: 23.04. 2005.
- KİK. Kamu İhale Kanunu (4734 sayılı). *Resmi Gazete*: 22.01.2002, Sayı: 24648 <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4734.html> Erişim: 09.09.2005
- KİNDLER, Herbert S. (1990). *Risk Taking*, London: Kogan Page.
- KLİNKE, Andreas and Ortwin RENN. (2001). "Precautionary Principle and Discursive Strategies": Classifying and Managing Risks". *Journal of Risk Research*, Vol.4, Issue 2, April, Pages: 156-173, <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp>

Erişim: 25.10.2005.

KOSAR, John E. and Farug AHMED. (2000). "Building Security into Schools". *School Administrator*, Feb. Vol. 57, Iss. 2. [http:// www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com) Erişim: 23.03.2005.

KUMAMOTO, Hiromitsu and Ernest J. HENLEY. (1996). *Probabilistic Risk Assessment and Management for Engineers and Scientists*, New York, USA.

LAM, James. (2003). *Enterprise Risk Management*, Published by John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

LAWRENCE, T. Pistell (2001). "Charter School Risk Management". *Risk Management*. New York: Aug , Vol. 48, Iss. 8. <http://www.proquest.umi.com> Erişim: 23.03. 2005.

LEİTHHEAD, Barry S. and David MCNAMEE. (2000). "Assessing Organizational Risk", *Internal Auditor*, Jun, Vol.57, Issue 3, p:68-69.
[http:// weblinks3.epnet.com / citation.asp](http://weblinks3.epnet.com/citation.asp) Erişim: 05.11.2006.

LİPKA, Sara. (2005). "Risk Management: College Legal Staffs Continue to Grow". *The Chronicle of Higher Education*, Washington: Jan 7 , Vol. 51, Iss. 18. <http://www.proquest.umi.com> Erişim: 23.03. 2005.

LİTTLE, Richard G. (2005). "Risk Management and Protection Strategies For Buildings and Facilities". *Journal of Urban Technology*, Vol.12, Number 2, Pages: 71-85.

LORİ, Chordas. (2001). "Reading, 'Riting and Risk Management". *Best's Review*, Oldwick: April Vol. 101, Iss. 12 Pages: 35-41 [http://www. proquest. umi. com](http://www.proquest.umi.com) Erişim: 16.06.2005.

MACCRİMMON, Kenneth R. and Donald A. WEHRUNG. (1986). *Taking Risks: The Management of Uncertainty*. New York: Free Press

MALECKİ, Donald and Arthur L.FLİTNER. (2001). *Commercial Liability Risk Management and Insurance*, Donald S. Malecki & Associates, Inc, Canada.

MARAİS, Karen. (2005). "A New Approach to Risk Analysis with a Focus on Organizational Risk Factors". U.S. Massachusetts: Massachusetts Institute of

- Technology. [http:// www. proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com) Erişim: 16.05.2006.
- MASON, Laurie. (2002). "Measuring Risk: Enterprise Risk Management Takes A Holistic Approach ". California CPA, June. [http:// www. findarticles. com](http://www.findarticles.com) Erişim: 03.01.2006
- MATCHETT, Alan. (2004). "Defining Risk". *American School & University*, Overland Park: Dec, Vol. 77, Iss. 4. [http:// www. proquest. umi. com](http://www.proquest.umi.com) Erişim: 16.06.2005.
- MEB.(1938). "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Mesleki ve Teknik Öğretim Okulları Döner Sermayesi Hakkında Kanun", *Resmi Gazete*: 14.06.1938, Sayı: 3933. [http://www. memocal. com / Milli Eğitim Kanunlari / MEBmtoDonerSermaye.doc](http://www.memocal.com/MilliEğitimKanunlari/MEBmtoDonerSermaye.doc) Erişim: 07.10.2004.
- .(1984). "Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Döner Sermayeli Kuruluşlar İhale Yönetmeliği", *Resmi Gazete*: 04.08.1984, Sayı: 18479. [http://www.ankara- bel.gov.tr/mahalli/44.htm](http://www.ankara-bel.gov.tr/mahalli/44.htm) Erişim: 07.10.2004
- .(2000). "DÖSE İşletmeleri Sene Sonu İdare Hesapları", *Resmi Gazete*: 21.12.2000, Sayı: 6150. <http://mevzuat.meb.gov.tr> Erişim: 07.10.2004
- .(2002). " Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği", *Resmi Gazete*: 03.07.2002, Sayı: 24804. <http://idb.meb.gov.tr> Erişim: 07.10.2004
- .(2002). "Milli Eğitim Bakanlığı Yangın Önleme ve Söndürme Yönergesi", *Resmi Gazete*: 26.07.2002, Sayı: 24827. <http://tkb.meb.gov.tr> Erişim: 07.10.2004
- .(2006). Ankara İli Merkez İlçelerdeki Teknik Liselerin Adları ve Tahsis Edilen Sermaye, <http://www.idb.meb.gov.tr> Erişim: 28.12.2006
- MITCHELL, Robert W.(2001). "RMs Get Lesson In Fire Loss Prevention". *National Underwriter (Property & Casualty / Risk & Benefits Management Edition)*, 105, No: 521 January. <http://www.proquest.umi.com> Erişim: 23.03. 2005.
- MOORE, Reagen W., Joseph F. JAJA and Robert CHADDUCK. (2005). "Mitigating Risk of Data Loss in Preservation Enviroments". <http://www.storageconference.org> Erişim: 28.02.2006.
- MORGAN, O' Rourke. (2004). "Protecting Your Reputation". *Risk Management*,

- Vol. 51, Issue 4, Pages: 14 - 16 April <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp>
Erişim: 12.07.2006.
- MUK. Muhasebe-i Umumiye Kanunu (1050 sayılı). *Resmi Gazete*: 09.06.1927, Sayı: 606 <http://www.ankara-bel.gov.tr/mahalli/12.html> Erişim: 09.09.2005
- NYMİR (2004). “Reputation Risk: Turning a Negative Into a Positive”, Vol.8, Number 2, Fall. <http://www.nymir.org/policy.shtml> Erişim: 21.10.2005.
- OCAKTAN, Murat Can. (2005). Türk Traktör Fabrikası İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi Uzmanı, “Fabrikadaki Riskler ve Yönetimi Konusunda 13 Nisan 2005 Tarihli Görüşme, Ankara.
- OKAY, Esin. (2002). “Bankacılık Sektöründe Kriz ve Risk Yönetimi: Türkiye Uygulaması”(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi BSE, İstanbul.
- OLİVER, Amparo; CHEYNE, Alistair; TOMAS, Jose M. and Sue COX. (2002). “The Effects of Organizational and İndividual Factors on Occupational Accidents”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Dec., Vol.75, Issue 4, p: 473-488. <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> Erişim: 02.11.2006.
- ÖZDEMİR, Ahmet. (2005). İskitler Endüstri Meslek ve Teknik Lisesi Müdürü, “Döner Sermaye İşlerinin Yürütülmesi, Bu İşlerde Karşılaşılan Riskler ve Yönetimi” Konusunda 1 Kasım 2005 Tarihli Görüşme, Ankara.
- ÖZKILIÇ, Özlem. (2005). *İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş, Ankara.
- PARRETT, J. T.(1984). “Risk Retention”. *Risk Management* (Ed: H. Wayne SNİDER), Richard D. Irwin, Inc. Homewood, America.
- PARRY, Arthur E. (1983). “Risk Management - Building and Equipment Risks”. *American School and University*, 55:5, January.
- .(1983). “Risk Management-Disposal of Hazardous Waste”. *American School and University*, 55:11, July.
- PAUL M. Collier ve J. Berry ANTHONY. (2002). “Risk in the Process of Budgeting”. *Management Accounting Research*, 2002, 13, Pages: 273-297.

<http://www.idealibrary.com> Erişim: 12.11.2007

PERRY, Lester. (1990). "Is Your District Prepared for a Disaster". *American School and University*, 62:12, August.

QUERY, J. Tim. (2001). "Managing Risk on College Campus". *Risk Management*. 48, No : 6, January. <http://newfirstsearch.oclc.org/images/WSPL/wsppdf1/html/00>
Erişim: 10.06.2005

RATLIFF, Richard and Steven HANKS. (1992). "Evaluating Risk". *Managerial Auditing*. Journal Bradford: Vol. 7, Issue 5, p. 26 <http://www.proquest.com>
Erişim: 28.12.2005

RONZA, Andrea, MUNOZ Miguel, CAROL Sergi ve Casal JOAQUIM. (2006). "Consequences of Major Accidents: Assessing the Number of Injured People". *Journal of Hazardous Materials*, Vol. 133, Issues 1-3, Pages: 46-52.

ROTH, James and Donald ESPERSEN. (2002). "Categorizing Risk". *The Internal Auditor*, Vol. 59, No : 2, Pages: 57 - 59, Apr. <http://www.findarticles.com>
Erişim: 03.01.2006

RUNDMO, Torbjorn. (1992). Risk Perception and Safety on Offshore Petroleum Platforms.3", *Safety Science*, 15 (1), May, p:39-52.
<http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> Erişim: 02.11.2006

----- (1994). "Associations Between Safety on Contingency Measures and Occupational Accidents on Offshore Petroleum Platforms", *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, Apr., 20 (2), p:128-131.
<http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> Erişim: 02.11.2006

----- (1995). "Perceived Risk, Safety Status, And Job Stres Among Injured and Noninjured Employees on Offshore Petroleum Installations", *Journal of Safety Research*, 26 (2), p : 87 - 97 . <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp>
Erişim: 02.11.2006

SANER, Gamze. (1994). "Tarımda Risk ve Belirsizlik". *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1.

SARI, Mehmet. (2002). "Risk Assessment Approach on Underground Coal Mine Safety Analysis" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi,

Ankara.

SAYILGAN, Güven. (1995). “Finansal Risk Yönetimi”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 50, No: 1-2, Ocak-Haziran.

-----, (1998). “Finansal Türev Piyasalarındaki Riskler”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 53, No: 1-2, Ocak-Aralık.

-----, (2006). *İşletme Finansmanı*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.

-----, (2007). Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı Öğretim Üyesi. “Risklerin Ölçülmesi ve Yönetimi” Konusunda 19 Kasım 2007 Tarihli Görüşme, Ankara.

SCHIRICK, Ed. (2004). “Post-Incident Risk Management: Risk Management”. *Camping Magazine*. Sept-Oct. <http://www.findarticles.com> Erişim: 14.02.2006.

SIMONS, Robert. (1999). “How Risky Is Your Company”. *Harvard Business Review*, May- June. 77 (3).

SINGLETON, W. and Jan HOVDEN. (1994). *Risk and Decisions*. John Wiley & Sons Ltd, England.

Sivil Savunma Kanunu (7126 sayılı). *Resmi Gazete* : 13.06.1958, Sayı: 9931 <http://www.hukuki.net/kanun/7126.13.text.asp> Erişim: 09.09.2005

SOKOLOW, Brett A. (2004). “Risk Management in the Community College Setting”. *New Directions for Community Colleges*. No:125, Spring. <http://newfirstsearch.oclc.org/images/WSPL/wsppdf1/html/01> Erişim:11.04.2005

SOUTER, Gavin. (1997). “Campus Risks Demand Attention to Loss Control”. *Business Insurance*, Vol. 31, December 15, Page:3-4 <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> Erişim: 16.12. 2005.

SOYKÖK, Salih. (2005). Man Fabrikası İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi Uzmanı, “Fabrikadaki Riskler ve Yönetimi Konusunda 11 Nisan 2005 Tarihli Görüşme, Ankara.

SULLIVAN, Laura. (1999). “Reducing School Violence”. *Risk Management*. New York: Aug , Vol. 46, Iss. 8.

- ŞİMŞEK, Hasan. (2002). “Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez!”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi tarafından düzenlenen “21. Yüzyılın Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” konulu sempozyumda yapılan panel konuşmasının metni, 16-17 Mayıs 2002.
<http://ia.metu.edu.tr/tr/as/00020893hasansimsek.htm> Erişim: 15.02.2008
- (2004). “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler”. <http://ia.metu.edu.tr/tr/as/00020893hasansimsek.htm> Erişim: 15.02.2008
- ŞİMŞEK, Hasan ve Ali YILDIRIM. (2000). “Vocational Schools in Turkey: An Administrative and Organizational Analysis”. *International Review of Education*, Vol 46 (3/4), Page: 327-342.
- TANK, Fatih. (2002). “Sigortacılıkta Bağımlı Riskler: İki Değişkenli Durum İçin Yaklaşımlar”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi FBE, Ankara.
- TAYMAZ, Haydar. (1982). *Tefiş*. Sevinç Matbaası, Ankara.
- (2001). *Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TEUTEN, Peter C. (2005). “The Top Ten Mistakes in Risk Management”. *Financial Executive*, Vol. 21, Issue 7, Page. 45 <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> Erişim: 16.02. 2006.
- TÜBİTAK. (2006). “Swot Analizi”. <http://vizyon2023.tubitak.gov.tr> Erişim: 01.03.2006
- (2006). “Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Durumu-Swot Analizi”. [http:// vizyon2023.tubitak.gov.tr](http://vizyon2023.tubitak.gov.tr) Erişim: 01.03.2006
- TWİGGER-ROSS, Clare L. And M. Breakwell GLYNİS. (1999). “Relating Risk Experience, Venturesomeness and Risk Perception”, *Journal of Risk Research*, Jan., Vol. 2, Issue 1 , p: 73 - 83. [http:// weblinks3.epnet.com/citation. asp](http://weblinks3.epnet.com/citation.asp) Erişim: 06.11. 2006.
- ULUCAN, Aydın. (2004). *Yöneylem Araştırması*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- (2007). Hacettepe Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi “Risklerin Ölçülmesi ve Yönetimi” Konusunda 22 Kasım 2007 Tarihli Görüşme, Ankara.

- VAUGHAN, J. Emmett. (1997). *Risk Management*. John Wiley & Sons Inc., Canada.
- WHITFIELD, Rick N. (2003). "Managing Institutional Risks: A Framework". (EdD.), University of Pennsylvania. <http://www.umi.com> Erişim: 06.06.2004
- WILLIAMS, C. Arthur and Richard M. HEINS. (1989). *Risk Management and Insurance*. McGraw-Hill, Inc., USA.
- WILLIAMS, Michael SMITH and Peter YOUNG. (2002). *Risk Management and Insurance*. McGraw-Hill Companies, Inc., USA.
- WILLIAMS, Steve and Sunitha NARENDHAN.(1999). "Determinants of Managerial Risk: Exploring Personality and Cultural Influences", *Journal of Social Psychology*, Feb., Vol.139, Issue 1, p:102-125.
<http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> Erişim: 06.11. 2006.
- WILLIAMS, Audrey Y. (2002). "Colleges Scramble For Insurance As Premiums Rise to New Levels". *The Chronicle of Higher Education*. Washington: May 3, Vol. 48, Iss. 34. <http://www.proquest.umi.com> Erişim: 23.03. 2005.
- WOODLOCK, Pete and Ray ROSS. (2001). "Managing Risks at the Enterprise Level". *National Public Accountant*, Vol.46, Issue 9, Pages:19-21.
<http://newfirstsearch.oclc.org> Erişim: 12.05.2006
- WYK, Jay Van, William DAHMER and Mary C. CUSTY. (2004). "Risk Management and Business Environment in South Africa". *Long Range Plan*.
- YILDIRIM, Ali ve Hasan şİMşEK (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Güncelleştirilmiş Geliştirilmiş 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.ř, Ankara.
- YOLALAN, Reha. (2001). "Ne Kadar Sermaye O Kadar Risk". *Activeline Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi*, Sayı 13, Nisan.
http://www.activegroup.biz/activeline/activeline_html Erişim: 10.01.2006.
- ZİNK, Robyn and Sarah LEBERMAN (2001). "Risking A Debate-Redefining Risk and Risk Management : A New Zealand Case Study". *Journal of Experiential Education*, Vol. 24, Issue 1, Spring.
<http://weblinks2.epnet.com/externalframe.asp> Erişim: 25.10.2005.

EK 1

GÖRÜŞME FORMU
TEKNİK LİSE MÜDÜRLERİNİN
DÖNER SERMAYE İŞLERİNİN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI
RİSKLER VE YÖNETİMİ

Lise Adı:.....

Tarih:.....

Saat: Başlangıç:.....

Bitiş:.....

Sayın Yönetici,

Adım İlknur MAYA, Hacettepe Üniversitesi EYTPE (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı'nda Araş. Gör. olarak çalışmakta ve Doktora Tezimi yürütmekteyim. Teknik liselerde döner sermaye işlerinin yönetiminde hangi risklerle karşılaşıldığı ve bu risklerin nasıl yönetildiklerini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma yapıyorum. Bu nedenle, sizinle izninizle bir görüşme yapmak istiyorum. Görüşmeyi, sizinle yapmamın nedeni, okulunuzdaki riskleri yönetme kararında en yetkili kişinin siz olmanızdır. Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, lise müdürlerinin okullarında döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaşılabilecekleri riskler ve bu risklerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda kendilerine ışık tutabilir ve döner sermaye çalışmalarında düzeltme, tamamlama ve geliştirme etkinliklerinde bulunmalarına hizmet edebilir.

* Bana görüşme sürecinde söyleyeceklerinizle ilgili olarak, sizin ve okulunuzun adı gizli kalacaktır.

* Görüşmeye başlamadan önce, söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

* Görüşmeyi zaman kazanmak açısından izninizle ses kayıt cihazına kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

İzninizle risk kavramını açıklayıp, sorulara başlamak istiyorum.

Döner sermaye işlerini yönetirken;

Risk sözünü, olası kayıp anlamında kullanıyorum. Bu kayıplar; insan, mal, parasal, enerji, zaman, veri, itibar, pazar, müşteri ve moral kaybı şeklinde olabilir.

1) a) Sipariş alınması işinde hangi risklerle karşılaşmaktasınız?

b) Sipariş alınması işinde karşılaştığınız riskleri nasıl (hangi yöntemlerle) yönetmektedirsiniz? Neden?

2) a) Malzeme satın alınması ve depolanması işlerinde hangi risklerle karşılaşmaktasınız?

b) Malzeme satın alınması ve depolanması işlerinde karşılaştığınız riskleri nasıl (hangi yöntemlerle) yönetmektedirsiniz? Neden?

3) a) Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işlerinde hangi risklerle karşılaşmaktasınız?

b) Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işlerinde karşılaştığınız riskleri nasıl (hangi yöntemlerle) yönetmektedirsiniz? Neden?

4) a) Döner sermaye hesaplarının tutulması işinde hangi risklerle karşılaşmaktasınız?

b) Döner sermaye hesaplarının tutulması işinde karşılaştığınız riskleri nasıl (hangi yöntemlerle) yönetmektedirsiniz? Neden?

5) a) Döner sermayeden çalışanların pay alması işinde hangi risklerle karşılaşmaktasınız?

b) Döner sermayeden çalışanların pay alması işinde karşılaştığınız riskleri nasıl (hangi yöntemlerle) yönetmektedirsiniz? Neden?

6) Sipariş kaynağınızın (MEB, diğer kurumlar, özel şahıs / kurum) döner sermaye işlerini yürütürken karşılaştığınız riskleri ve yönetme yöntemlerini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

7) Döner sermaye brüt geliriniz (Yıllık cironuz):.....

8) Lise yöneticilik kıdeminiz:.....

9) Konuştuklarımızın dışında, sizce başka risk oluşturacak durumlar var mı? Varsa, neler? Bunlar için hangi yöntemleri kullanmaktasınız?

Bana zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Bu konuda görüşmeden sonra eklemek istediğiniz görüş ve önerileriniz olursa bana, İş: 2978550 (134) telefondan ulaşabilir ya da e-posta adresime mektup atabilirsiniz.

e-posta: mayailknur@yahoo.com

mayailknur@gmail.com

EK 2

RİSK LİSTESİ

a) Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılabilecek Riskler

- Yeterli sipariş alamama riski
- Üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riski
- Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski
- Üst yönetimlere şikâyet edilme riski

b) Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılabilecek Riskler

- İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski
- Malzemenin taşıma esnasında kaybolması/hasar görmesi riski
- Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski
- Piyasadaki firmalara borçlanma riski
- Alınan malzemenin depolanması riski
- Satın alma/taşıma esnasında komisyonun trafik kazası yapma riski
- Firmanın kalitesiz malzeme göndermesi riski
- Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski
- Alınan malzemenin elde kalması riski
- Personelin görevini kötüye kullanması riski

c) Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılabilecek Riskler

- Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski
- Hırsızlık riski
- Yangın riski
- Üretilen ürünün depolanması riski
- Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski
- Kullanılan teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi/bozulması riski
- Hazıra yapılan ürünlerin satılamaması/pazarlanamaması riski
- Öğrencilerin ve personelin kaza yapması nedeni ile lisenin tazminat ödemesi riski
- Kullanılan teknolojik araç-gereçlerin gereksinimi karşılayamaması riski
- Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski

Üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması/hasar görmesi riski

Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski

Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski

Personelin görevini kötüye kullanması riski

İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski

Üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski

Patlama riski

Zehirlenme riski

Artık malzemenin depolanması riski

d) Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılabilecek Riskler

Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski

Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski

Döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski

Döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski

e) Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İşinde Karşılaşılabilecek Riskler

Personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski

Personelin görevini kötüye kullanması riski

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311-891/ 2528
Konu : Araştırma İzni

06/06/2006

ANKARA VALİLİĞİNE
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

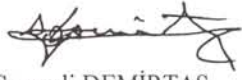
İlgi : 24.05.2006 tarih ve B.08.4.MEM.4.06.00.11.070-1560/5149 sayılı yazınız.

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı doktora öğrencisi İlknur MAYA'nın "Teknik Lise Müdürlerinin Döner Sermaye İşlerinin Yönetiminde Karşılaştıkları Riskler ve Yönetiminde Karşılaştıkları Riskler ve Yönetme Yöntemleri" konulu araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarının. İliniz merkez ilçelerindeki teknik liselerde görevli okul yöneticilerine uygulama izin talebi incelenmiştir.

Hacettepe Üniversitesi tarafından kabul edilen, onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (1 sayfa - 11 sorudan oluşan) görüşme formunun belirtilen okullarda uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Cumaali DEMİRTAŞ
Bakan a.
Müsteşar Yardımcısı

EKLER :
EK-1: Araştırma Örneği (1 Adet-1 Sayfa)

T. C.	
ANKARA VALİLİĞİ	
Millî Eğitim Müdürlüğü	
Belen Evrakın K. No	1810
Belen Evrakın Tarihi	07.06.2006
Belen Evrakın İmzası	Kutlu

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : İlknur ÇALIŞKAN MAYA
Doğum Yeri ve Tarihi : Çanakkale 06.10.1975

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri : ---

İş Deneyimi

Stajlar : ---
Projeler : ---
Çalıştığı Kurumlar : Bozcaarmut Köyü İlkokulu (Sınıf Öğretmeni) / BOLU
Fırat İlköğretim Okulu (Sınıf Öğretmeni) / İZMİR
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / ÇANAKKALE
Dokuz Eylül Üniversitesi / İZMİR
Hacettepe Üniversitesi / ANKARA

İletişim

E-Posta Adresi : mayailknur@yahoo.com

Tarih : 13.02.2008