



## BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN UYGULANMA DÜZEYİ<sup>\*,\*\*</sup>

### BURDUR MEHMET AKİF ERSOY UNIVERSITY APPLICATION LEVEL OF INTERNAL CONTROL SYSTEM

Mehmet TEPELİ<sup>1</sup>, Hüseyin ÇİÇEK<sup>2</sup>

#### Öz

*Teknolojik ve iktisadi gelişmeler, zaman içerisinde kuruluşları çok sayıda faaliyetin çok sayıda kişi ve karmaşık süreçlerle yürütüldüğü bir yapıya büründürmüştür. Bu durum kamu yönetimini, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve değişimi yönetmek için yeni yönetsel araçlar geliştirmeye itmektedir. Özel sektör uygulamalarının kamuya uyarlanması olarak da tanımlanan Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının yaygınlaşması ile iç kontrol sistemi uygulamaları daha da önem kazanmıştır. Bu yaklaşım ile iç kontrol sistemi, yöneticilerin yönetim işlevini gerçekleştirmesinde önemli bir araç haline gelmiştir. Ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uluslararası standartlara uygun bir iç kontrol sistemi çerçevesi oluşturulmuştur. Bu genel çerçevede yapılan çalışma ile kuruluşundan günümüze hızla gelişen ve oldukça karmaşık bir yapıya bürünen Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi birimlerinin iç kontrol sistemini uygulama düzeylerini tespit ederek üniversitede iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek amaçlanmıştır. Ölçme aracı, bu alanda yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklerden elde edilmiştir. Bu ölçme aracı, evreni oluşturan yöneticilere doğrudan uygulanmış ve bulgular analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kurumda oluşturulan iç kontrol sistemi boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu, iç kontrol sisteminin uygulanma düzeyinin genel olarak iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca iç kontrol sistemi boyutlarının uygulanma düzeylerinin Üniversitenin birimleri arasında ve bu birimlerin yönetici özelliklerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.*

\*Bu makale danışmanlığını Doç. Dr. Hüseyin Çiçek'in yaptığı Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında 2019 yılında "Üniversitelerde İç Kontrol Sisteminin Uygulanabilirlik Düzeyine Yönelik Bir Çalışma: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği" isimli Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

\*\* Çalışma Ekleri **KAYNAKÇA** bölümünden sonra yer almaktadır.

<sup>1</sup> tepeli.mehmet@mehmetakif.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, hcicek@mehmetakif.edu.tr

**Anahtar Kelimeler: İç Kontrol, İç Kontrol Bileşenleri, Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.**

### **Abstract**

*Technological and economic developments, over time, the organization of a large number of activities with a large number of people and complex structure has been carried out. This pushes public administration to develop new managerial tools to adapt to changing environmental conditions and to manage change. With the spread of the New Public Management approach, which is also defined as the adaptation of private sector practices to the public, internal control system applications became more important. With this approach, the internal control system has become an important tool for executing the management function. In our country, an internal control system framework in line with international standards has been established with the Law No. 5018 on Public Financial Management and Control.*

*The aim of this study is to evaluate the effectiveness of the internal control system of the University of Burdur Mehmet Akif Ersoy University. The measurement tool was obtained from the scales used in the studies in this field. This measurement tool was applied directly to the managers of the universe and the findings were analyzed. As a result of the analyzes, it was seen that the internal control system dimensions established in the institution were related to each other and the level of implementation of the internal control system was generally good. In addition, it has been concluded that the levels of implementation of internal control system dimensions differ between the units of the University and according to the administrative characteristics of these units.*

**Keywords: Educational Messages, Children's Books, Cartoons.**

## **1. GİRİŞ**

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren küreselleşmenin hızlanması ile birlikte büyüyen ve gelişen kuruluşlar, karmaşık bir yapıya bürünmüş, çalışanların kademeleri çeşitlenmiş ve dolayısıyla işletme faaliyetleri basit kontrol yöntemleri ile kontrol edilemeyecek duruma gelmiştir (Türedi vd., 2014: 142). Bu hızlı gelişmenin ve aksamaların sonucu olarak, büyük yolsuzluklar yaşanmış, ekonomik ve finansal krizler baş göstermiş ve büyük şirketlerin iflasları meydana gelmiştir (Çalışkan ve Çiftci, 2017: 107). Yaşanan olumsuzlukları gidermek ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçları karşılamak adına birçok kuruluş iç kontrol sistemine ilişkin modeller geliştirmiş ve bu modelleri kurumlara yerleştirmişlerdir (Arslan, 2012: 126). Bu yeni yaklaşımlarla birlikte özel sektör işletmelerinde geleneksel yönetim anlayışı yerini yeni yönetim anlayışına bırakmış, iç kontrol sistemini merkeze alan ve en üst düzeyde etkin kılan yönetimler ortaya çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ile Avrupa Birliği ülkelerinde başlayan bu yönetim tarzı ve yönetimlerin başarıları, dünya genelindeki özel sektör işletmelerince kabul görmüş ve hızla uygulanmaya başlamıştır.

Kamu yönetimi, kurumların amaçlarını gerçekleştirmesi adına planlama, örgütleme, yönetme ve denetim süreçlerini yönetirken kaynaklarını da etkin kullanmasıdır (Palabıyık, 2004: 63). Kamu yönetimi bu süreçleri gerçekleştirirken doğası gereği siyasal, sosyal ve ekonomik gelişmeler ile etkileşim içindedir (Özer, 2005: 4). Bu nedenle, özel sektör işletmelerinde değişen ve gelişen yönetim anlayışı kamu

kurumlarını da etkilemektedir. Gelişen özel sektör uygulamalarına bağlı olarak 1980'li yıllara gelindiğinde kamu alanında yeni yaklaşımlar ve felsefeler ortaya çıkmıştır. Dünya genelinde hızla yaygınlaşan ve kabul gören yeni kamu yönetimi anlayışı, bilgi toplumunun ortaya çıkması ve diğer sosyal etkenler ile kamu kurumlarında standart hale gelen uygulamaları ve geleneksel çalışma sürecini değiştirmiştir. Bu anlayış ile kamu kurumlarının, verimsiz ve hantal yapısından kurtarılarak verimliliğin ve hesap verebilirliğin artırılması amaçlanmıştır (Karcı, 2008: 41). Değerleri, teknikleri ve politikaları ile yeni kamu yönetimi anlayışı, insanların yönetimine önem vererek, kaynaklar ve programlar ile yönetim faaliyetlerini belirlemiştir (Güner, 2009: 184-185). Özel sektör alanında uygulanmak amacıyla geliştirilen ve günümüzde değişen kamu yönetimi anlayışı ile kamu sektöründe de uygulanmaya başlayan COSO iç kontrol sistemi modeli, dünya genelinde ülkenin ilgili yasal mevzuatlarına girerek en çok tercih edilen model haline gelmiştir (Saltık, 2007: 60, Güner, 2009: 188). Yeni Kamu Yönetimi anlayışının getirdiği iç kontrol sistemi uygulamasının ülkemizde yansması, 2003 yılında resmi gazetede yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile olmuştur. Bu kanun ile genel çerçevesi çizilen iç kontrol sisteminin standartları ve uygulama örnekleri, yine anılan kanun ile kamu kurumlarına danışmanlık yapmaya yetkili kılınan Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanmıştır.

Dünyada ve ülkemizde değişen yönetim anlayışının bir sonucu olan iç kontrol sistemi, belirli bir özerkliğe sahip, kendine özgü mal varlığı ve geliri olan, kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli kullanması büyük önem arz eden ve paydaşları ile üst düzeyde ilişki kurması gereken üniversiteler için her geçen gün daha da önemli hale gelmiştir.

## **2.GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİNDEN YENİ KAMU YÖNETİMİNE GEÇİŞ**

Kısa ve en geniş anlamıyla yönetim, ortak amaçlara ulaşmak için bir araya gelen grupların koordineli faaliyetleridir (Özer, 2015: 5). Kamu yönetimi ise mal veya hizmetin vatandaşların ihtiyacını karşılayacak biçimde üretilmesidir (Eken, 2006: 5). Yani kamu yönetimi, yasal hükümlerin uygulandığı, devletin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirecek örgütsel yapının oluşturulduğu, toplumun iç içe geçmesi ve bazen de birbiri ile çelişen sorunlarının çözülmesi yolunda işleyen mekanizmadır (Eryılmaz, 2008: 6).

### **2.1.Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı**

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 19. yüzyılın ikinci çeyreğinde gerçekleştirilen reformlarla ilk olarak İngiltere'de etkin olmaya başlayan ve 20. yüzyılın sonlarına kadar kabul gören paradigmadır (Eryılmaz, 2008: 16). Modelin teorik temelleri İngiltere'de Northcate-Trevel Raporu, ABD'de Woodrow Wilson ve Almanya'da Max Weber bürokrasi modeli ile atılmış, gelişimini ise 20. yüzyılın son çeyreğine kadar tamamlamıştır (Özer, 2015: 25). Geleneksel yönetim anlayışının oluşmasında "Bilimsel Yönetim", "Yönetim Süreci" ve "Bürokrasi Modeli" teorileri etkili olmuştur. Taylor'un öngördüğü bilimsel yöntem teorisi "çeşitli yöntemler ve uygulamalar içinde her zaman birisi diğerlerinden daha hızlı ve daha iyidir. Yani her iş için tek bir doğru vardır. Yönetimin görevi, bilimsel yöntemler kullanarak bunları bulmaktır" şeklindedir (Sezen, 2006: 18). Henry Fayol'un öngördüğü yönetim süreci teorisi ise genel olarak kuruluşun tasarımı ve yönetimi ilkeleri üzerinde durmuştur. Son olarak Weber'in öngördüğü bürokrasi modeli teorisi, siyaset ve kuruma dair konuların birbirinden kesin biçimde ayrılması gerekliliğini savunur. Geleneksel yönetim anlayışını biçimlendiren teorilerden hareketle bu anlayışın genel özellikleri; siyasetçi-bürokrat ayırımına dayanan; durağan çevre

düşüncesinin ve statik planlama yaklaşımının hakim olduğu; çalışanlar ile yönetim arasında etkileşimin çok düşük olduğu, çalışanların taleplerinin önemsenmediği ve iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olduğu; performans ve liyakat sisteminin yeterince gelişmediği bir sistem olarak özetlenebilir (Bozlağan, 2008: 4, Eryılmaz, 2008: 16).

## **2.2.Yönetim Anlayışında Değişim**

1970-1980’li yıllarda yaşanan ekonomik, siyasal ve yönetim anlayışındaki değişimler kamu sektörünü tartışılan konular arasında ilk sıralara taşımıştır. 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik kriz ile refah devletinden sosyal hizmetlere yönelik taleplerin artması, bu tartışmaları yaratan başlıca olaylardır (Özer, 2015: 147). Yine 1980’li yılların sonlarına doğru gelişmiş ülkelerde kamu sektörüne yönelik “işletmecilik”, “yeni kamu işletmeciliği”, “piyasa temelli kamu yönetimi” veya “girişimci idare” kavramları, yeni yaklaşımın temelini atılmasında etkili olmuştur (Eryılmaz, 2008: 17).

Yeni yönetim anlayışının gelişmesinde siyasal açıdan yeni sağ yaklaşımının önemli katkısı olmuştur (Gören, 2000: 16). Yeni sağ yaklaşımı, kamusal faaliyet alanlarının özel sektör anlayışıyla küçülmesini ve yeniden yapılandırılmasını öngörmektedir. Bu yaklaşımın yarattığı akım ile beraber, kamu yönetimi alanında hiyerarşik yapılar sadeleştirilmiş, kontrol kültürü esnekleştirilmiş, güven temelli iletişim ön plana çıkartılmış, emreden yönetici anlayışından, yardım eden yönetici anlayışına ve performansa dayalı yönetim anlayışına geçilmiştir (Demiröl, 2011: 47). Yine 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik kriz ile beraber kamuya olan taleplerin artması, hükümetleri kamu hizmetlerinde maliyeti azaltmaya ve verimliliği arttırmaya zorlamıştır. Bu bağlamda hükümetler bazı kurumları özelleştirmeye ya da özerkleştirmeye çabalamış, kamu alanında kalması gereken kuruluşlarda da performans hedefli ilkeler planlamıştır (Bilgiç, 2013: 33).

1980’li yıllarda her alanda etkisini gösteren değişim rüzgarı teknolojik alanda da kendisini göstermiştir. Kamu alanında yapılan reform paketleri ile geleceğe dönük planlar vb. çalışmalar için ihtiyaç duyulan teknolojik alt yapının oluşturulması, bu değişim rüzgarını hızlandırmıştır. Bu çalışmaların bir sonucu olarak da hizmet sözleşmeleri, performans ve kalite yönetimi ile stratejik yönetim gibi sistemler oluşturulmuştur (Akçakaya vd., 2016: 146). Bunun yanında teknolojik gelişmeler kuruluşlar arası etkileşime imkan sağlamış ve hizmetlerin daha hızlı ve verimli yürütülmesinde önemli bir etken olmuştur. Gelişen bu teknolojiler mevcut sistemlere dahil edilmiş, yönetim ile halk arasındaki ilişkilerde kullanılan yeni sistemler meydana getirilmiştir (Kalkandelen, 1997: 31).

## **2.3.Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı**

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı ilk olarak 1970’li yıllarda ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya gibi ülkelerde doğmuş ve zaman içerisinde diğer ülkelere yayılmıştır. Zaman içerisinde bu anlayış gelişimini sürdürmüş ve 1980-1990’lı yıllarda kamu yönetimi normatif prosedürleri, politika üretim süreçleri ile özel sektör yönetim stratejilerinden etkilenerek sonuç vermeye başlamıştır (Özer, 2015: 149). Yeni Kamu Yönetimi anlayışının yayılışı ve gelişimi incelendiğinde, belli bir kurucusu yoktur ve bir teoriden hareketle üretilmemiş olup uygulamada belli başlı ortak noktaları olsa da, ülkeden ülkeye örnek olaylarla oluşturulmuştur. Bu kapsamda KYK anlayışı, devleti girişimci role büründürerek sunulan hizmetlerin kalitesini arttırmayı, sosyal görevlerin yerine getirilmesinde diğer paydaşlar ile işbirliğini,

kamu yararını ve hesap verilebilirliği, vatandaşların ve çalışanların devlete karşı güçlenmesini, bugünü değil geleceği planlamayı, girdilere değil çıktılara odaklanmayı sağlayan yönetim hareketidir (Gürer, 2006: 56). YKY anlayışına zaman içerisinde etkililik, ekonomiklik, verimlilik ve sosyal adalet kavramları da dahil edilmiştir (Özgür, 2003: 184). Bu genel çerçevede YKY, devletin yönetsel süreçlerinde yaşanan değişimdir.

### **3.İÇ KONTROL KAVRAMI VE 5018 SAYILI KANUN ÇERÇEVESİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

Kontrol, planlanan bir amaca ulaşıp ulaşılmadığının araştırılması ve kurumun bu amaçlara ulaşmak için aldığı önlemler ile yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 97). Diğer bir deyişle kontrol, işletme yöneticilerinin önceden planlanan sonuçlar ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırmalarına yardımcı olan ve makul güvence sağlayan faaliyetlerdir (Atmaca ve Yılmaz, 2011: 18). Yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile küreselleşen dünyada rekabet ortamının artmasına ve işletmelerin hızla gelişerek büyümesine bağlı olarak kontrol kavramı da zaman içerisinde gelişmiştir. Bu gelişime bağlı olarak kurumların yasal, yönetsel ve finansal kontrollerinin tamamını kapsayan iç kontrol anlayışı ortaya çıkmıştır (Bakkal ve Kasımoğlu, 2012: 2).

İç kontrol anlayışına ilişkin ilk tanımın 1941 yılında Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (The American Institute of Certified Public Accountants – AICPA) tarafından yapıldığı görülmektedir (Yılancı, 2015: 48-49). Bu kurumun yayınladığı denetim standartlarında iç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, yönetici ve diğer personeli tarafından yönlendirilen ve belirli amaçlara ulaşmak için yeterli ölçüde güvence sağlamak üzere oluşturulan bir süreç olarak görülmüştür (Yurtsever, 2010: 16). İç kontrol sistemini oluşturan süreçler dinamik bir yapıdadır ve dolayısıyla, organizasyonun yapısı, görev, yetki ve sorumlulukları ile kurumun tüm çalışanlarının katıldığı karar alma süreçlerini de içine almaktadır (Özer, 2010: 70, Derici, 2015: 60). Yani iç kontrol sistemi, kuruluşun altyapısına yerleşerek kurumun ayrılmaz parçası haline gelen bir oluşumdur (Mutlu ve Saltık, 2007: 5). Bu gelişmelerden hareketle iç kontrol sistemi en geniş anlamda, kurumun yasal mevzuatlar çerçevesinde ve belirlenmiş politikalarına uygun olarak faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, iş ve işlemlerin kayıtlarının doğru ve eksiksiz bir şekilde kaydedilmesini, kaynaklarının korunmasını, mali ve yönetim bilgisinin zaman kaybı olmaksızın güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere kuruluş tarafından oluşturulan etkinlik, yöntem, süreç ve denetimini kapsayan mali ve mali olmayan kontroller bütünüdür (Arslan, 2012: 128-129). Bu nedenle iç kontrol sistemi, finansal raporlamanın güvenilirliğini sağlamak, faaliyetlerin etkililiği ve verimliliğini arttırmak, mevcut yasalara ve ikincil mevzuatlara uygunluğunu sağlamak amaçlarına hizmet eder (Kaval: 2005: 121).

Yeni Kamu Yönetimi uygulamalarının dünya genelinde 1980-1990'lı yıllarda meyvelerini verdiği dönemde Türkiye bu sürecin çok uzağında kalmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise yeniden yapılanma ihtiyaçtan çok mecburiyet haline gelmiştir (Bilgin, 2005: 35). Bu yönüyle Türk kamu yönetiminin yeniden yapılanma ihtiyacının ortaya çıkmasında kamu yönetimi sisteminin mevcut örgüt çevresi ve fonksiyonel yapısıyla, çağın gelişen ihtiyaçları ile halkın kamu hizmetine ilişkin beklentilerini karşılamada yetersiz kalması etkili olmuştur (Nohutçu ve Balcı, 2005: 39).

Kamu kurumlarında yaşanan değişim ihtiyacını karşılamak amacıyla 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 9 ana kısım ve 98 madde ile 10.12.2003 tarih ve 24326 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır

ve yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı KMYKK, YKY anlayışının kurumlara yansıtılması ve yerleştirilmesini, uygulama genel çerçevesini ve standartlarını ortaya koymaktadır. Bu kanun ile kamu kurumlarının kalkınma planları ile programlarda belirlenen politika ve hedeflere kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılarak ulaşılmasının sağlanması hedeflenmiştir. Bunun yanında yönetimde şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin sağlanması, bilgi akışının zamanında ve eksiksiz yapılması, kurumların iç kontrol sistemini oluşturması ve iç denetim faaliyetlerini gerçekleştirme amaçlanmıştır. Yine KMYKK ile iç kontrol sisteminin tasarlanması ve uygulanmasına yönelik olarak çerçeve düzenlemeler yapılmış, sistemin içeriğinin detaylandırılması kamu kurumlarına bırakılmıştır. Aynı kanuna ve bu kapsamda çıkarılan İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 8. maddesi ile iç kontrol ve iç denetim konularında Hazine ve Maliye Bakanlığı, üst yöneticiler, İç Denetim ve Koordinasyon Kurulu ve İç Denetçiler ile Mali Hizmetler Birimleri sorumlu ve yetkili kılınmıştır (Resmi Gazete, 2003: 1-4).

5018 sayılı KMYKK 55. maddesinde iç kontrol, *“İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür”* şeklinde tanımlanmıştır. Bu kapsamda oluşturulan kamu iç kontrol bileşenleri ve standartları, uluslararası standartlar ve uygulama örnekleri ile iç kontrolün bileşenlerini esas alan, tüm kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve standart bir iç kontrol sistemini uygulamayı esas alır (Derici, 2015: 156). Kamu genelinde kabul gören bu sistemin bahsi geçen bileşenleri, kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izlemedir. Bileşenler birbirleri ile iç içe geçerek bir model oluşturduğu için bir bileşende yaşanabilecek sorunlar diğer bileşenlerin de işleyişini olumsuz yönde etkileyecektir (Kaya, 2013: 1). Bu çerçevede 5018 sayılı KMYKK ile iç kontrole ilişkin belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan iç kontrol sistemi bileşenleri ve standartları Tablo 1 ile gösterilmiştir.

**Tablo 1.** İç Kontrolün Bileşenleri ve Standartları

Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme
Dürüstlük ve etik değerler	Planlama ve programlama	Kontrol stratejileri ve yöntemleri	Bilgi ve iletişim	İç kontrolün değerlendirilmesi
Misyon, organizasyon yapısı ve görevler	Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi	Raporlama	İç denetim
Personelin yeterliliği ve performansı		Görevler ayrılığı	Kayıt ve dosyalama sistemi	
Yetki devri		Hiyerarşik kontroller	Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi	
		Faaliyetlerin sürekliliği		

Bilgi sistemleri ve  
kontrolleri

**Kaynak:** (Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2014: 3)

### 3.1.Kontrol Ortamı Bileşeni:

İç kontrol sistemi, idarenin tarihi ve kültürel yapısı ile etkileşim içindedir. Bu kapsamda yönetimler, kuruluşun iç kontrol sistemini destekleyen bir ortam oluşturmalı, etik ve mesleki değerleri benimsemeli, kontrol faaliyetlerine uygun hareket etmeli ve iç kontrol sistemini benimsediğini çalışanlara göstermelidir. Ancak böyle bir yönetim tarzı ile sağlam bir kontrol ortamının varlığından bahsedilebilir (Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2014: 7). Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin temelini oluşturan bileşenlerdendir. Bu bileşen, kuruluşun ve tüm çalışanlarının iç kontrol sistemini kabulleneceği ve böylelikle sistemin performansına katkı sağlayacağı bir yapıyı benimser. Kamu kuruluşlarında kontrol ortamının uygulanabilmesi için makul düzeyde kontrol ortamına gerek duyulmaktadır (Arslan, 2012: 138). Kontrol ortamı bileşeni; dürüstlük ve etik değerler, misyon, organizasyon yapısı ve görevler, personelin yeterliliği ve performansı ile yetki devri standartları olmak üzere dört standarttan oluşur.

**Dürüstlük ve Etik Değerler Standardı:** Bu standart dürüstlük ve etik anlayışının, kurumun değerlerine, faaliyet ve süreçlerine yansıtılması amacı ile belirli ilke, kural ve standarda dayandırılarak çalışanlara bildirilmesi ve desteklenmesi ile ilgilidir. Yani iç kontrolün etkililiği, sistemi oluşturan ve sistem içinde yer alan diğer çalışanların dürüstlüğü ve etik değerleri kadardır (McNally, 2013: 1-3). Bu nedenle yönetim kurulu ile üst yönetim dürüstlük ve etik değerlerle ilgili olarak davranış kuralları belirlemelidir. Belirlenen bu kuralların da kurum çalışanlarınca ve diğer paydaşlarca anlaşılmasını sağlamalıdır. Ayrıca bireylerin ve çalışanların belirlenen bu davranışlara bağlılıklarını düzenli aralıklarla değerlendirmeli ve değerlendirme sonuçlarına göre önlemler almalıdır (Türedi vd., 2014: 145).

**Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler Standardı:** En yalın haliyle misyon, kuruluşların var oluş nedenini açıklayan bildirimdir ve “niçin varız?”, “ne iş yaparız?” ve “hedef kitlemiz kimler ?” sorularına yanıt arar (Kutlu, 2006: 88). Organizasyon yapısı ise kuruluşun, çalışanları ile faaliyetlerinin işletmeye özgü olarak planlanması, yürütülmesi ve denetimi olarak tanımlanabilir (Gönen, 2009: 197). Kamu idarelerin birimleri ve alt birimlerince misyon ve organizasyon yapısının belirlenmesinden sonra, kurumun yürüteceği faaliyetlerdeki görevlerin belirlenmesi gerekir. Yani yürütülecek görevlerin tanımlanması, görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gibi hususlar idarenin misyonunun gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla organizasyon yapısının, teşkilat içerisindeki görevlerin dağılımını göstermesi, hesap verme ve raporlama kanallarını barındırması, tüm paydaşlara karşı sorumluluğunu görevler ayrılığı ilkesi çerçevesinde belirlemesi, danışma ve destek birimlerini belirlemesi, uzmanlaşmayı temel alan katılımcı bir yapıda olması gerekir (ÇSGB, 2013: 88).

**Personelin Yeterliliği ve Performansı Standardı:** Bu standardın temel amacı, kuruluşların misyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak insan kaynağının temini, gelişimi, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve aidiyet duygusunu sağlamaktır (Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2014: 18). Bu kapsamda kamu kurumları için en önemli faktör olan insan kaynağının işe alıştırılması sürecinden başlanarak, eğitilmesi, performansının geliştirilmesi, moral ve motivasyonunun üst

düzeyde tutulması gerekmektedir. Yine personele üst görevlere atanma, yer değiştirme, eğitim, performans değerlendirmesi ve özlük hakları gibi hususların bildirilmesi ve bu süreçlerin yazılı hale getirilmesi gerekmektedir (Maliye Bakanlığı, 2007:2).

**Yetki Devri Standardı:** Bu standart ile öncelikle hedeflenen, kurumlarda alınacak kararlara ilişkin eylem ve emir verme yetkilerinin belirlenerek sorumlu tutmayı sağlamaktır (Gülten, 2014: 59-60). Bu süreçte kuruluşlar, faaliyetlerine ait iş akış süreçlerinde hangi yetkilerin hangi personele devredileceğini belirtmelidir. Ayrıca yetkiyi alan personel o sürece hakim ve süreci yönetebilecek kapasiteye sahip olmalıdır. Yetki devri standardı ile idari veya mali sorumluluk devredilebilir (Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2014: 20).

### 3.2.Risk Değerlendirme Bileşeni

Risk değerlendirme; kuruluşların amaç ve hedeflerine ulaşması yolunda finansal raporlama için genel kabul görmüş muhasebe ilkeleriyle uyumlu olarak, karşılaşılabileceği riskleri analiz ederek belirlemesi ve bunlara uygun yanıtlar verilmesi yani risklerin yönetimidir (Akyel, 2010: 87, Elder vd., 2010: 296). Risk yönetiminin kuruluşların her kademesinde aynı tutarlılık ile uygulanması gerekliliği, “Kurumsal Risk Kavramını” ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi, bir kuruluşun tamamında etkili olan bir süreç olup risk yönetim ve denetim faaliyetlerinin bir bütün olarak değerlendirilmesini sağlar (Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2014: 22). Risklerin yönetimi için önemli konulardan birisi de, tespit ve kabul edilen risklerin denetimi için bir yöntemin belirlenmesi gerekliliğidir (Yılancı, 2015: 100-101). Risk değerlendirme bileşeni planlama ve programlama standardı ile risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi standartlarından oluşur.

**Planlama ve Programlama Standardı:** Planlama ve Programlama Standardı kurumların, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için risk değerlendirmesi, risklerin tanımlanması, riskin öneminin tahmini, oluşma olasılığı ile oluşma sıklığının tespit edilmesi suretiyle risk düzeyinin oluşturulması ve riskin yönetimine ilişkin eylemlerin planlanmasıdır (Moeller, 2009: 39).

**Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi Standardı:** Risklerin belirlenmesi; kurumların, amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek kurum içi veya kurum dışı riskleri sistemli bir şekilde analizler yaparak tespit etmesidir. Risklerin değerlendirilmesi ise iç kontrol sisteminin kurulması sürecinde idarenin tüm faaliyetlerini kapsayan ve tüm birimlerde görevli personel tarafından yürütülen, yani iş tanımı yapılan unsurları kapsar (Yılancı, 2015: 98-101). Kamu kurumlarının risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi standardı kapsamında, sistemli bir şekilde her yıl risklerin belirlenmesi, risklerin gerçekleşme olasılığının ve etkilerinin yılda en az bir kez değerlendirilmesi, risklere karşı alınacak önlemler için eylem planları oluşturması şartlarını yerine getirmesi gerekmektedir (Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2014: 23).

### 3.3.Kontrol Faaliyetleri Bileşeni

Kontrol faaliyetleri kurumların hedeflerine ulaşmaları için makul güvence sağlayan süreçlerdir (Warren vd., 2002: 239). Bunun yanında kontrol faaliyetleri, kurumların amaçlarına ulaşmayı engelleyecek risklere karşı uygulanacak politika ve prosedürlerdir (Gönen, 2009: 199). Bu süreçler, idarenin hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek risklere yönelik, kurum genelindeki tüm kademelerde ve tüm fonksiyonları



kapsayacak şekilde tasarlanır (Özbek, 2012: 431). Bu nedenle kontrol faaliyetleri, tespit edilen bir riskin etki/olasılığını azaltmayı ve böylece kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlar. Dolayısıyla kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesi, risk değerlendirmesinin sonuçlanmasıyla başlar (Derici, 2015: 65). Bu kapsamda kontrol faaliyetleri bileşeni, kontrol stratejileri ve yöntemleri, prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi, görevler ayrılığı, hiyerarşik kontroller, faaliyetlerin sürekliliği ile bilgi sistemleri kontrolleri standartlarından oluşur.

**Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri Standardı:** Kontrol stratejileri, kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü faaliyetlerde karşı karşıya olduğu risklere uygun olarak belirlediği strateji ve yöntemlerdir. Kontrol yöntemleri ise uygulama öncesi ve sonrası olmak üzere ikiye ayrılır. Uygulama öncesi kontroller, faaliyette var olan prosedürler izlenerek uygulamaya konulan kontrollerdir. Uygulama sonrası kontroller ise faaliyetler gerçekleştirildikten sonra kurum yönetimi tarafından uygulamaya alınan kontrollerdir (Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2014: 61). Bu kapsamda, her bir faaliyet ve riskleri için işlem öncesi ve işlem sonrası kontrolleri de kapsayan en uygun strateji ve yöntem seçilmeli, belirlenen kontrol yönteminin maliyetinin beklenen faydayı aşmamasına dikkat edilmelidir (ÇSGB, 2013: 91-92).

**Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi Standardı:** Kurumlar, faaliyetleri ile mali karar ve süreçleri için prosedürler belirlemeli, bunları yazılı hale getirerek düzenlemeli ve ilgili personele bildirmelidir. Düzenli aralıklarla ya da gerekli görülen durumlarda belirlenen prosedürler güncellenmeli ve sistemin dinamikliği sağlanmalıdır (Yılmaz, 2009: 38).

**Görevler Ayrılığı Standardı:** Görevler ayrılığı ilkesine göre usulsüzlük ve yolsuzluk gibi riskleri içeren faaliyetler tek bir çalışanın sorumluluğuna verilmeyip birkaç çalışan arasında paylaştırılmalıdır. Dolayısıyla her bir faaliyet veya mali karar işleminin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü süreçleri farklı çalışana verilmelidir. Eğer personel sayısı yetersiz ise yöneticiler risklerin farkında olmalı ve gerekli tedbirleri almalıdır (ÇSGB, 2013: 93).

**Hiyerarşik Kontroller Standardı:** Hiyerarşik kontroller, kontrol faaliyetlerine ilişkin belirlenen prosedürlerin belirli bir hiyerarşik yapıyı takip ederek sistemli bir şekilde kontrol edilmesini sağlar. Yöneticiler, kurumda yürütülen süreçlerin prosedürlere uygunluğunu düzenli aralıklarla kontrol etmelidir. Bunun yanında yöneticiler, personelin iş ve işlemlerini de izlemeli, onaylamalı, hata ya da usulsüzlük varsa giderilmesi için talimat vermelidir (Maliye Bakanlığı, 2007: 3-4).

**Faaliyetlerin Sürekliliği Standardı:** Kurumlar faaliyetlerini yürüttüğü müddetçe bu faaliyetler üzerinde belirlediği kontrol faaliyetlerini de devam ettirmek zorundadır. Dolayısıyla kuruluşlar süreçlerin aksaması riskini göz önünde bulundurarak gerekli tedbirleri almalıdır ve iş sürekliliği planı oluşturmalıdır. Ayrıca yöneticiler, görevden ayrılan personelin gerçekleştirdiği süreçlere ilişkin son durumları ve gerekli belgeleri içeren bir raporun hazırlanmasını, bu raporun da yeni görevlendirilen personele sunulmasını sağlamalıdır (Maliye Bakanlığı: 2007: 4, ÇSGB, 2013: 93).

**Bilgi Sistemleri ve Kontrolleri Standardı:** Bu standarda ilişkin kontroller genel ve uygulama kontrolleri olmak üzere ikiye ayrılır. Genel kontroller, kuruluştaki tüm süreçlerin uygun bir şekilde yerine getirilmesine katkı sağlayan kontrollerdir. Uygulama kontrolleri ise hem bilgi sisteminin kendine ait

prosedürleri üzerinde hem de süreçler gerçekleştirilirken uygulanması gereken prosedürler üzerinde gerçekleşen kontrollerdir (Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2014: 65). Bu kontrollerin yanında kuruluşlarda oluşturulan bilgi sistemlerinin güvenliğinin sağlanması için de ayrıca kontroller belirlenmelidir (Yılmaz, 2009: 40).

### 3.4.Bilgi ve İletişim Bileşeni

Bilgi, iş veya işlemlere ait verilerin anında kaydedilmesi ve düzgün biçimde sınıflandırılmasıdır (Özeren, 2006: 34). İletişim, üretilen bilginin kurum içi yatay veya dikey olarak ya da kurum dışı uygulamalar aracılığıyla ilgili kişi veya kurumlara iletilmesini ifade eder (Çalışkan ve Çiftci, 2017: 109). Bilgi ve iletişim bileşeni ise ihtiyaç duyulan bilginin, iç kontrol sistemi uygulamasında, belirlenen zaman diliminde ve belirlenen standartta iletimini sağlayan, bilgi, iletişim, bildirim ve kayıt sistemini kapsar (Özer, 2010: 91). Yine iç kontrol bileşenleri ve standartlarının birbirleri arasındaki iletişimi ile bilgi akışını sağlar ve kontrolünü gerçekleştirir. Bu özelliği ile kurum amaç ve hedeflerine ulaşılmasında iç kontrol sisteminin kapasitesinin artırılmasında rolü olan bir bileşendir (Maliye Bakanlığı, 2007: 4). Bu kapsamda bilgi ve iletişim bileşeni, bilgi ve iletişim, raporlama, kayıt ve dosyalama sistemi ile hata usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi olmak üzere dört standarttan oluşur.

**Bilgi ve İletişim Standardı:** Kuruluşlar, tüm birimleri ve bu birimlerde görevli personelleri ile karar alma süreçlerinin işleyişi ve performansının izlenebilmesi, hizmetlerin yerine getirilmesi ve sunumunda ise etkinlik ve memnuniyetinin sağlanabilmesi amacıyla kurum yapısına uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olmalıdır (Arslan, 2012: 146).

**Raporlama Standardı:** Bu standart ile organizasyonun kritik noktalarında yönetsel kararların alınabilmesi için iç kontrol uygulamalarından elde edilecek bilgilerin sınıflandırılmış hale getirilmesi ile kime hangi formatta ve ne sıklıkla raporlanacağı belirlenmesi amaçlanır (Güner, 2009: 189).

**Kayıt ve Dosyalama Sistemi Standardı:** Kamu kurumları, etkin bir iç kontrol sisteminin sağlanması amacıyla gelen ya da giden evraklar dahil olmak üzere tüm iş veya işlemlerin kaydedildiği, sınıflara ayrılıp dosyalandığı ve güncelliğinin sağlandığı bir sisteme sahip olmalıdır (Arslan, 2012: 146). Ayrıca sistem sürekli olarak güncel olmalı, tüm personelce ulaşılabilir ve izlenebilir olmalıdır (Derici, 2015: 164).

**Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi Standardı:** Kurumlar, faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi esnasında oluşabilecek hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirli bir düzen içerisinde belirlendiği ve bildirildiği yapıyı oluşturmalıdır (Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2014: 76). Bu yapı oluşturulurken hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların tespiti ve bildirim yöntemi belirlenmeli ve gerekli duyurular yapılmalıdır. Yöneticiler de sistem aracılığı ile bildirilen olumsuzlukları detaylı incelemelidirler. Ayrıca hata, usulsüzlük ve yolsuzluğu tespit eden ya da bildiren personele haksız veya ayrımcı muamelede bulunulmamalıdır (Yılmaz: 2009: 44).

### 3.5.İzleme Bileşeni

İç kontrol sisteminin aksayan yönlerinin tespiti, işlerliğinin gözden geçirilmesi, yeni teknolojilerin sisteme aktarılması, işletme yapısında ve personelinde yaşanan değişimler, politika ve risk yönetiminin kontrol edilmesi gerekliliği vb. nedenlerle izleme faaliyetlerine ihtiyaç vardır (Maliye Bakanlığı, 2014: 3-

4). Bu yönüyle izleme, iç kontrol faaliyetlerinin belirli aralıklarla kalitesinin, kontrol faaliyetleri işleyişinin ve varsa alınması gereken yeni önlemlerin değerlendirildiği bir süreçtir (Güner, 2009: 190). Bu çerçevede izleme bileşeni için bir nevi iç kontrolün kalitesinin değerlendirildiği bileşendir de denebilir. İzleme bileşeninin başarılı olabilmesi için tüm çalışanların, kurumun misyonunu, amaçlarını, belirlenen riskler ile bu risklerin düzeylerini ve iç kontrol sistemi ile kendilerine yüklenen sorumlulukları bilmesi gereklidir (Baskıcı, 2012: 37). 5018 sayılı MKYKK iç kontrol sistemine ilişkin maddelerinde özetle, iç kontrol sisteminin kurum tarafından sürekli ve belirli aralıklarla izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekliliğine değinilmiştir. Bu kapsamda izleme bileşeni, iç kontrolün değerlendirilmesi ve iç denetim olmak üzere iki standarttan oluşur.

**İç Kontrolün Değerlendirilmesi Standardı:** İç kontrolün değerlendirilmesi, kuruluşun hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek değişiklikler meydana geldiğinde ya da kontrol sisteminin zayıf olduğu alanlar dahil olmak üzere, yüksek maliyete maruz kalabileceği ve risklerin yüksek olduğu alanlar ile diğer kritik noktalardaki personel değişikliklerinde yapılan değerlendirmelerdir (Maliye Bakanlığı, 2014: 4).

**İç Denetim Standardı:** Bu standardın gereği olarak kamu kurumları, iç kontrolde fonksiyonel ve bağımsız iç denetim faaliyeti sağlamak zorundadır. İç denetim, kurumun çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek amacıyla yürütülen, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetleridir. Nesnel güvence sağlama, kurumda etkin bir iç kontrol sistemi, bilgi ve iletişim sistemi ile diğer faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun denetlenip kurum için veya kurum dışına makul güvencenin verilmesidir (Maliye Bakanlığı, 2014: 10). 5018 sayılı KMYKK 55. maddesi ile bu sorumluluk kamu kurumlarına yüklenmiş ve kurumlarda iç denetim birimi oluşturulmuştur. Bu kapsamda iç denetim birimleri iç kontrol sisteminin sağlıklı işlemeden sorumlu olan üst yöneticiye güvence ve danışmanlık hizmeti verebilirler (Maliye Bakanlığı- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü: 2014: 99).

## **4.YÖNTEM**

### **4.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile kamu kurumlarında iç kontrol sisteminin oluşturulması, yerleştirilmesi ve geliştirilmesi her kamu kurumunun kendi yönetiminin sorumluluğuna bırakılmıştır. Ayrıca yine bu kanun ile kamu kurumları ve bağlı birimlerinde iç kontrol sisteminde rolü ve sorumluluğu bulunan aktörler; üst yönetici, harcama yetkilileri, gerçekleştirme görevlileri, mali hizmet birim yöneticisi ve iç denetçilerdir. Üniversiteler ise 5018 sayılı kanun ile özel bütçeli idareler olarak belirlenmiştir ve üniversitelerin teşkilatlanma yapısında iç kontrol sisteminde rolü ve sorumluluğu olan bütün aktörler mevcuttur. Dolayısıyla üniversitenin her bir biriminin, kurumun iç kontrol sisteminin oluşturulmasında, sistemin kurum kültürü haline getirilmesinde, kurum tabanına yayılmasında payı ve etkisi vardır. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı; üniversitenin her biriminin iç kontrol sistemini uygulama düzeyine yönelik algılarını ve mevcut uygulamalarının düzeylerini tespit ederek üniversitede iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek olarak belirlenmiştir.

Bu çalışma ile özel bütçeli bir kuruluş olan Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde ve bağlı birimlerinde uygulanmakta olan iç kontrol sistemi uygulamalarının düzeylerinin tespit edilmesi ve iç

kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi hedeflendiğinden, uygulanan anket çalışması için Üniversitenin tüm birimlerinde yönetim görevi olan bütün akademik ve idari personel kapsama alınmıştır.

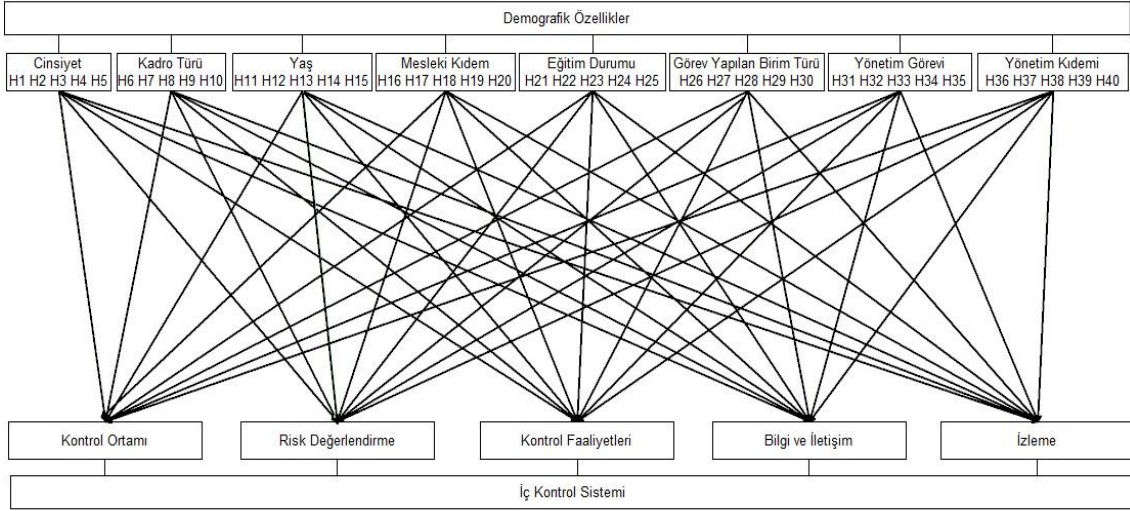
#### **4.2.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma sonuçlarının sağlıklı olmasını sağlamak için Üniversitenin her birimi detaylı olarak incelenmiş, bu inceleme sonucunda bazı birim yöneticilerinin başka birimlerde de yönetici olduğu, Uygulama Araştırma Merkezlerinin harcama birimi olmadığı ve dolayısıyla 5018 sayılı kanun ile iç kontrole ilişkin rol ve sorumluluğunun olmadığı, bazı birimlerin ise personel sayısının yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Bu kısıtlar nedeniyle araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle Üniversitenin harcama birimi olmayan Uygulama Araştırma Merkezi birimleri araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında bir diğer kısıt ise Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin 2006 yılında kurulmuş genç bir üniversite olması ve gelişimini henüz tamamlamamış olması nedeniyle yeni kurulan birimlerinin fazla olmasıdır. Dolayısıyla iç kontrol sistemi uygulamalarına başlanılmayan ya da henüz sistem tam anlamıyla yerleştirilemeyen birimlerde kapsam dışında bırakılmıştır. Diğer yandan araştırmalarda, ankete katılanlardan kaynaklanabilecek eksikliklerin olması ve dolayısıyla sonuçları etkileme olasılığı her zaman geçerlidir.

#### **4.3.Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Yöntemi**

Üniversitelerin süreçlerinde yer alan ve çeşitli uygulamalarında rastlanan iç kontrol sistemi, her geçen gün önemini arttırmaktadır. Rastlanılan örneklerde belirli alanlarda ortak uygulamalar olsa da üniversiteden üniversiteye ya da yöneticiden yöneticiye farklı uygulama örnekleri görülmektedir. Bu durumun en büyük nedeninin, 5018 sayılı kanun ile iç kontrol sisteminin genel çerçevesinin çizilmiş olması ve uygulama örneklerinin büyük çoğunluğunun kurumlara bırakılması olduğu düşünülmektedir. Bir diğer neden olarakda, iç kontrol sisteminin oluşturulmasının yönetimin sorumluluğunda olması ve dolayısıyla yöneticiler ile diğer personelin öngörülerine göre iç kontrol faaliyetlerinin şekillendirilmesi görülmektedir. Uygulamada yaşanan bu çeşitliliğin sonucu olarak kurumda yer alan yöneticilerin, iç kontrol sistemi ve uygulamalarına yönelik algılarında farklılıklar yaşandığı görülmektedir. Üniversitelerde yaşanan bu farklılıklar nedeniyle araştırmanın hipotezleri, Kurumda uygulanmakta olan iç kontrol sisteminin, üniversite birimlerine göre uygulanma düzeyinin farklılaşp farklılaşmadığını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler Tablo 7’de sıralanmış olup yine bu çerçevede oluşturulan çalışmanın modeli de Şekil 1 ile gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Özel bütçeli bir kurum olan üniversitelerde iç kontrol sisteminin uygulanma düzeyinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu araştırma nicel bir çalışmadır ve tarama modeli kullanılmıştır. Nicel araştırma ile hedeflenen; bireylerin davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla ölçerek sayısal veriler ile açıklamaktır. Araştırmada, evren ve örneklem yapısı ile konunun geniş ve kapsamlı olması, verilerin toplanmasında, zaman, maliyet, yapılabirlik kısıtlarının aşılması, bir konu hakkında aynı anda birden çok boyut ile ilgili soru sorulabilmesi, mevcut uygulamaların uygulama düzeylerinin tespiti ile değerlendirilmesine imkan sağlaması ve katılımcıların düşünceleri hakkında çıkarımlar yapılabilmesi nedenleriyle anket yöntemi tercih edilmiştir.

#### 4.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla Üniversitedeki toplam 75 adet akademik ve idari birimde yönetim görevi olan toplam 281 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise mevcut sınırlılıklar dahilinde yapılan değerlendirme sonucunda belirlenmiş olup tespit edilen 59 birimde yönetici rolüne sahip toplam 255 akademik ve idari personel temsil etmektedir.

#### 4.5. Veri Toplama Aracının Hazırlanması, Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama aracı hazırlanırken öncelikle araştırmanın konusu kapsamında dünyada ve ülkemizde yayınlanan örnek araştırmalarda, iç kontrol, yeni yönetim anlayışı, stratejik yönetim, performans ve risk yönetimi konularında yapılan ölçekler taranmıştır. Bu kapsamda Ersöz (2012) tarafından yapılan “Eğitim Kurumlarında İç Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliğinin Yönetici Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezi; Karaman (2014) tarafından yapılan “Kamuda İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve İç Kontrol Standartlarında Yaşanan Sorunların Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezi; Uğurlu (2018) tarafından yapılan “İç Kontrol Sisteminin Yapısı, Kamu Kurumlarında İç Kontrol Sisteminin İşleyişi ve Üniversitelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği: Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde yer alan örnek sorular incelenmiştir. Yapılan incelemelerde Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan “İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Hazırlık Raporu’nda yer alan soruların bahsi geçen diğer araştırmalara zemin oluşturduğu görülmüştür. Anket formunun ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan sekiz sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümü ise iç kontrol

sisteminin boyutlarını oluşturan beş bölüm ve toplam 60 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde yer alan her boyut ile ilgili sorulara başlamadan önce kısa bilgilendirme yapılmaktadır. Bölümdeki her soru 5'li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir. Anket formunun ikinci bölümünü oluşturan sorular (4, 8, 14, 22 ve 45 hariç) Uğurlu (2018) tarafından yapılan çalışmadan (Cronbach Alpha kat sayısı 0,966 bulunduğu için) alınmıştır. Yine bu bölümdeki 4, 8, 14, 22 ve 45. sorular ise Karaman (2014) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır.

Araştırmanın uygulanabilmesi Üniversiteye başvuruda bulunmuş ve 18.02.2019-15.03.2019 tarihleri arası uygun görülmüştür. Belirlenen tarih aralığında araştırmanın örnekleme 255 anket uygulanmıştır. Yapılan geri bildirimlerden ilk etapta değerlendirmeye elverişli 167 adet anket formu elde edilmiştir. Elde edilen anket sayısı yeterli olmasına rağmen araştırmanın güvenilirliğini, geçerliliğini ve örneklemin temsiliyi arttırmak adına anket formunu çeşitli nedenlerle dolduramayan birim yöneticileri ile tekrar iletişime geçilmiş ve son durumda değerlendirmeye elverişli toplam 219 adet anket formu elde edilmiştir (geri dönüş oranı % 85,88). Uygulama sonucunda elde edilen ifadeler kodlanarak, hipotezler hakkında sağlıklı sonuçların alınabilmesi ve yorumlanabilmesi amacıyla Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 19.0) programına aktarılmıştır.

## 5.BULGULAR VE YORUM

### 5.1.Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ankete ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısına bakılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirilmesinde ise  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  aralığındaki değerlerin güvenilir değil,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  aralığındaki değerlerin güvenilir ve  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığındaki değerlerin oldukça güvenilir olduğu yargılarına ulaşılabilir (Kalaycı vd., 2005: 405). Bu kapsamda; araştırmada kullanılan anketi ve oluşturan ölçeklere ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizlerinde Cronbach's Alpha katsayısı değerleri %90'ın üzerinde bulunmuştur. Dolayısıyla elde edilen değerlerden yola çıkarak bu değerlerin her bir ölçeğin uygulanması için oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir. Söz konusu değerler Tablo 2 ile gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Güvenirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)	Soru Sayısı
Kontrol Ortamı	,94	18
Risk Değerlendirme	,91	7
Kontrol Faaliyetleri	,94	16
Bilgi ve İletişim	,95	14
İzleme	,93	5

### 5.2.Verilerin Faktör Yapısı

İç kontrol sistemi ölçeğini oluşturan her bir ölçek için faktör analizi uygulanmış ve dik döndürme tekniklerinden varimax uygulanmış ve Tablo 3 ile elde edilen verilere ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 3.** İç Kontrol Ölçeğinin Faktör Analizi Genel Sonuçları

İç Kontrol Sistemi		Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme
Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (Keiser-Meyer-Olkin)		,92	,87	,92	,92	,86
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2.952,47	1.169,17	2.795,77	2.502,85	970,59
	Serbestlik Derecesi	153	21	120	91	10
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000	,000
Öz değeri		9,34	4,67	9,11	8,59	3,99
Varyans Açıklama Yüzdesi (%)		51,89	60,79	56,97	61,41	55,91
Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi (%)		57,39				

Elde edilen sonuçlardan, kontrol ortamı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı değerinin (0,92) ve Barlett Sphericity testi değerinin ( $\chi^2 = 2.952,47$ ;  $p < 0,001$ ); risk değerlendirme ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı değerinin (0,87) ve Barlett Sphericity testi değerinin ( $\chi^2 = 1.169,17$ ;  $p < 0,001$ ); kontrol faaliyetleri ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı değerinin (0,92) ve Barlett Sphericity testi değerinin ( $\chi^2 = 2.795,77$ ;  $p < 0,001$ ); bilgi ve iletişim ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı değerinin (0,92) ve Barlett Sphericity testi değerinin ( $\chi^2 = 2.502,85$ ;  $p < 0,001$ ); izleme ölçeği değerinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı değerinin (0,86) ve Barlett Sphericity testi değerinin ( $\chi^2 = 970,59$ ;  $p < 0,001$ ) olduğu anlaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar, ölçeğin faktör analizine uygunluğu açısından ileri sürülen 0,6000 (Büyüköztürk vd., 2012: 126) değerinden büyük olduğu anlaşılmış ve her bir ölçeğin uygulanabilirliğini göstermektedir. Bu sonuçlardan sonra yapılan faktör analizi sonuçları incelenmiş ve her bir ölçeğin tek faktörden oluştuğu görülmüştür. Elde edilen faktörlerin varyans açıklama yüzdeleri incelendiğinde kontrol ortamı (51,89), risk değerlendirme (60,79), kontrol faaliyetleri (56,97), bilgi ve iletişim (61,41) ve izleme (55,91) bulunmuştur. Bu yüzdelerin, açıkladıkları toplam varyansın (%57,39) en az %50 olması (Gürbüz ve Şahin, 2015: 304) önerisine uygun olduğu anlaşılmıştır.

### 5.3.Verilerin Dağılımı

Araştırmaya ilişkin bulguların elde edilmesi, yorumlanması ve hipotezlerin test edilebilmesi için yapılacak analizlerin türüne karar vermek amacıyla verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Tablo 4 ile araştırılmıştır.

**Tablo 4.** Çarpıklık-Basıklık Değerleri

İç Kontrol Sistemi	N	X	SS	Skewness	Kurtosis
Kontrol Ortamı	219	3,6121	0,7405	-0,456	-0,133
Risk Değerlendirme	219	3,6582	0,78677	-0,589	0,437
Kontrol Faaliyetleri	219	3,6162	0,72253	-0,438	0,256
Bilgi ve İletişim	219	3,8614	0,72647	-0,652	0,294
İzleme	219	3,6155	0,84111	-0,576	0,536

Bir verinin normal ve/veya normal dağılıma yakın bir dağılım gösterip göstermediği, verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak anlaşılabilir. Bu değerlerin normal bir dağılımda +1 ile -1 arasında olması ya da bu değerlerin kendi standart hatasına bölünmesi ile elde edilen değerlerin 3,2'nin altında

olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 210). Bu bilgiler ışığında, verilerin normal dağılıma uyup uymadıklarına çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri doğrultusunda karar verilmiştir. Tablo 4 ile elde edilen değerler incelendiğinde iç kontrol sisteminin kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme boyutlarına ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlardan analizi yapılacak verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır.

#### 5.4. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılım gösteren yöneticilerin demografik bulgularına ilişkin istatistikî veriler Tablo 5 ile gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bulguları

N=219		f	%	N=219		f	%
Cinsiyet	Kadın	48	21,90	Yönetim Görevi Türü	Dekan	3	1,4
	Erkek	171	78,10		Dekan Yardımcısı	12	5,5
Kadro Türü	Akademik	127	58,0		Müdür	12	5,5
	İdari	92	42,0		Müdür Yardımcısı	30	13,7
	Yaş	23-35 Yaş Arası	63		28,8	Koordinatör	2
36-45 Yaş Arası		89	40,6		Bölüm/ABD Başkanı	58	26,5
46 Yaş ve Üzeri		67	30,6		Daire Başkanı	4	1,8
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl Arası	23	10,5		Şube Müdürü	9	4,1
	6-10 Yıl Arası	56	25,6		Mali Hiz. Uzmanı veya Yrd.	6	2,7
	11-15 Yıl Arası	51	23,3		Enstitü/Fakülte/YO Sekreteri	23	10,5
	16 Yıl ve Üzeri	89	40,6		MYO Sekreteri	7	3,2
Eğitim Durumu	Ön Lisans Mezunu	4	1,8		Şef	26	11,9
	Lisans Mezunu	88	40,2		Diğer	27	12,3
	Y. Lisans Mezunu	36	16,5		1-5 Yıl Arası Kıdem	122	55,7
	Doktora Mezunu	91	41,6	6-10 Yıl Arası Kıdem	50	22,8	
Görev Yapılan Birim Türü	Enstitü	10	4,6	11-15 Yıl Arası Kıdem	29	13,2	
	Fakülte	60	27,4	16 Yıl ve Üzeri Kıdem	18	8,2	
	Yüksekokul	37	16,9				
	Meslek Yüksekokulu	61	27,9				
	Koordinatörlükler	4	1,8				
	İdari Birim(Genel Sekreterliğe Bağlı Birimler)	47	21,5				

Tablo 5'den elde edilen verilere göre yöneticilerin %21,9'u (48 kişi) kadın, %78,1'i (171 kişi) erkektir. Kadro türüne ilişkin veriler incelendiğinde; yöneticilerin %58,0'ı (127 kişi) akademik personel, %42,0'ı (92 kişi) idari personeldir. Yaş aralığına ilişkin verilerden elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin %69,4'ü (152 kişi) 23-45 yaş aralığında, %30,6 (67 kişi) 46 yaş ve üzerindedir. Mesleki kıdem yılı verileri incelendiğinde, yöneticilerin %59,4'ü (130 kişi) 1-15 yıl aralığında, %40,6'sı (89 kişi) 16 yıl ve üzerindedir. Eğitim durumuna ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise araştırmaya katılan yöneticilerin; %40,2'si (88 kişi) lisans mezunu, %58,1'i (127 kişi) yüksek lisans/doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin görev yaptığı birimlerin türlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde %72,2'sinin (158 kişi)



fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokullarında, %21,5'inin (47 kişi) genel sekreterliğe bağlı idari birimlerde görev yaptığı belirlenmiştir. Yöneticilerin yürüttükleri yönetim görevi türü verileri incelendiğinde dağılımlar birbirlerine yakın olmakla birlikte, %13,7'sinin (30 kişi) müdür yardımcısı, %26,5'inin (58 kişi) bölüm/anabilim dalı başkanı, %10,5'sinin (23 kişi) enstitü/fakülte/yüksekokul sekreteri, %11,9'unun (26 kişi) şef ve %12,3'ünün (27 kişi) diğer idari yönetici olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin yönetim görevinde kaç yıldır bulduklarına ilişkin veriler incelendiğinde ise %55,7'sinin (122 kişi) 1-5 yıl arası yönetim kademine sahip olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun erkek olduğu, akademik personel olduğu, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olduğu ve 36-45 yaş arasında olduğu söylenebilmektedir. Yöneticilerin eğitim durumlarının çok iyi olduğu ve çoğunluğunun (%41,6) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yine yöneticilerin çoğunluğunun Üniversitenin akademik birimlerinde görev yaptığı anlaşılmakta ve bu birimlerde birim sorumlusu ya da yardımcısı rolünde olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğunun (%55,7) 1-5 yıl arası yönetim kıdem yılına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

### **5.5.İç Kontrol Ölçeği Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Araştırmada kullanılan ölçek 5'li Likert tipinde olup; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum ifade aralığında değerlendirilmiştir. Bu ölçekten elde edilen ifadelerin oluşturduğu boyutlar hakkında daha kolay bilgi elde edilebilmesi açısından her bir boyutun genel ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış olup Tablo 6 ile gösterilmiştir. Araştırma ölçeğinin alt boyutlarına ait soru ifadelerinin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri göz önüne alınarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 6. İç Kontrol Ölçeği Boyutlarına İlişkin Bulgular

n=219	1	2	3	4	5	X	SS
1. İç kontrol sistemi ve işleyişi yönetici ve personeli tarafından sahiplenilmekte ve desteklenmektedir.	f 7 % 3,2	21 9,6	37 16,9	113 51,6	41 18,7	3,73	,979
2. Yöneticiler, iç kontrol sisteminin uygulanmasında personele örnek olmaktadır.	f 6 % 2,7	28 12,8	29 13,2	100 45,7	56 25,6	3,79	1,051
3. Etik kurallar bilinmekte ve tüm faaliyetlerde bu kurallara uyulmaktadır.	f 8 % 3,7	30 13,7	44 20,1	89 40,6	48 21,9	3,63	1,081
4. Yürütülen faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirlik sağlanmaktadır.	f 9 % 4,1	22 10,0	34 15,5	79 36,1	75 34,2	3,86	1,121
5. Üniversitemizin ve biriminizin misyonu yazılı olarak belirlenmiş, duyurulmuş ve personeliniz tarafından benimsenmesi sağlanmıştır.	f 2 % ,9	16 7,3	39 17,8	111 50,7	51 23,3	3,88	,880
6. Misyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere birim ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmış ve duyurulmuştur.	f 3 % 1,4	21 9,6	29 13,2	113 51,6	53 24,2	3,88	,933
7. Görev dağılım çizelgesi oluşturulmuş ve personele bildirilmiştir.	f 2 % ,9	17 7,8	24 11,0	104 47,5	72 32,9	4,04	,913
8. Teşkilat şeması oluşturulmuş ve fonksiyonel görev dağılımı yapılmıştır.	f 2 % ,9	15 6,8	29 13,2	104 47,5	69 31,5	4,02	,898
9. Her düzeydeki yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmuştur.	f 4 % 1,8	26 11,9	56 25,6	89 40,6	44 20,1	3,65	,990
10. Mesleki yeterliliğe önem verilmekte ve her görev için en uygun personel seçilmektedir.	f 22 % 10,0	33 15,1	46 21,0	70 32,0	48 21,9	3,41	1,261
11. Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmakta ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmaktadır.	f 28 % 12,8	41 18,7	51 23,3	63 28,8	36 16,4	3,17	1,273
12. Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmekte, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmekte ve gerektiğinde güncellenmektedir.	f 18 % 8,2	43 19,6	63 28,8	63 28,8	32 14,6	3,22	1,164
13. Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmekte ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmektedir.	f 23 % 10,5	49 22,4	68 31,1	62 28,3	17 7,8	3,00	1,115
14. Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmakta, yüksek performans gösteren personel için ödül mekanizmaları geliştirilmektedir.	f 36 % 16,4	66 30,1	67 30,6	37 16,9	13 5,9	2,66	1,120
15. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş ve personele duyurulmuştur.	f 17 % 7,8	47 21,5	79 36,1	58 26,5	18 8,2	3,06	1,058
16. İş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlenmiş ve personele duyurulmuştur.	f 2 % ,9	20 9,1	30 13,7	110 50,2	57 26,0	3,91	,917
17. Yetki devirleri, yazılı olarak belirlenmekte ve ilgililere bildirilmektedir.	f 3 % 1,4	6 2,7	21 9,6	124 56,6	65 29,7	4,11	,786
18. Yetki devri, devredilen yetkinin önemi ile uyumludur.	f 4 % 1,8	11 5,0	30 13,7	110 50,2	64 29,2	4,00	,893
<b>Kontrol Ortamı Boyutu</b>						<b>3,61</b>	<b>0,74</b>
19. Üniversitemizde katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlanmaktadır.	f 9 % 4,1	21 9,6	38 17,4	89 40,6	62 28,3	3,79	1,083
20. Üniversitemizde performans programı hazırlanmaktadır.	f 4 % 1,8	17 7,8	44 20,1	97 44,3	57 26,0	3,85	,958
21. Yürütülen faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğu sağlanmaktadır.	f 3 % 1,4	16 7,3	60 27,4	100 45,7	40 18,3	3,72	,893
22. Biriminizin hedefleri spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve sürelidir.	f 4 % 1,8	10 4,6	55 25,1	101 46,1	49 22,4	3,83	,892
23. Her yıl sistemli bir şekilde biriminizin amaç ve hedeflerine yönelik riskler belirlenmektedir.	f 6 % 2,7	23 10,5	72 32,9	87 39,7	31 14,2	3,52	,955
24. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmektedir.	f 5 % 2,3	31 14,2	71 32,4	85 38,8	27 12,3	3,45	,958

25. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmaktadır.	f	6	34	68	78	33	3,45	1,014
	%	2,7	15,5	31,1	35,6	15,1		
<b>Risk Değerlendirme Boyutu</b>							<b>3,65 0,78</b>	
26. Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri belirlenmekte ve uygulanmaktadır.	f	4	33	80	76	26	3,40	,944
	%	1,8	15,1	36,5	34,7	11,9		
27. Gerekli hallerde kontroller, işlem öncesi, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamaktadır.	f	3	27	80	78	31	3,49	,930
	%	1,4	12,3	36,5	35,6	14,2		
28. Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamaktadır.	f	2	19	114	66	18	3,36	,791
	%	,9	8,7	52,1	30,1	8,2		
29. Biriminizin faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlenmiştir.	f	3	16	58	106	36	3,71	,875
	%	1,4	7,3	26,5	48,4	16,4		
30. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamaktadır.	f	2	8	63	106	40	3,79	,812
	%	,9	3,7	28,8	48,4	18,3		
31. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, güncel, kapsamlı, mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilirdir.	f	2	14	48	113	42	3,82	,848
	%	,9	6,4	21,9	51,6	19,2		
32. Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmektedir.	f	3	18	70	87	41	3,66	,921
	%	1,4	8,2	32,0	39,7	18,7		
33. Personel sayısının yetersizliği nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin tam olarak uygulanmadığı birimlerde yöneticiler, risklerin farkındadır ve gerekli önlemleri almaktadır.	f	11	22	50	100	36	3,58	1,039
	%	5,0	10,0	22,8	45,7	16,4		
34. Prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontroller yapılmaktadır.	f	6	30	53	93	37	3,57	1,013
	%	2,7	13,7	24,2	42,5	16,9		
35. Personelin iş ve işlemleri izlenmekte ve onaylanmakta, hata ve usulsüzlüklerin giderilmesi için gerekli talimatlar verilmektedir.	f	8	22	40	101	48	3,73	1,031
	%	3,7	10,0	18,3	46,1	21,9		
36. Personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemler alınmaktadır.	f	13	33	49	95	29	3,43	1,083
	%	5,9	15,1	22,4	43,4	13,2		
37. Gerekli hallerde usulüne uygun olarak vekil personel görevlendirilmektedir.	f	5	24	29	110	51	3,81	,989
	%	2,3	11,0	13,2	50,2	23,3		
38. Görevinden ayrılan personelin, iş veya işlemlerinin durumunu ve gerekli belgeleri de içeren bir rapor hazırlaması ve bu raporu yeni görevlendirilen personele vermesi yönetici tarafından sağlanmaktadır.	f	12	26	58	77	46	3,54	1,114
	%	5,5	11,9	26,5	35,2	21,0		
39. Bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlayacak kontroller yazılı olarak belirlenmekte ve uygulanmaktadır.	f	7	25	55	95	37	3,59	1,002
	%	3,2	11,4	25,1	43,4	16,9		
40. Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmaktadır.	f	5	19	55	97	43	3,70	,957
	%	2,3	8,7	25,1	44,3	19,6		
41. Bilişim yönetişimini sağlayacak mekanizmalar geliştirilmektedir.	f	6	17	60	98	38	3,66	,946
	%	2,7	7,8	27,4	44,7	17,4		
<b>Kontrol Faaliyetleri Boyutu</b>							<b>3,61 0,72</b>	
42. Yöneticiler ve ilgili personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmektedir.	f	3	20	33	113	50	3,85	,922
	%	1,4	9,1	15,1	51,6	22,8		
43. Yöneticiler ve ilgili personel, performans programı ve bütçenin uygulanması ile kaynak kullanımına ilişkin diğer bilgilere zamanında erişebilmektedir.	f	2	19	47	102	49	3,81	,914
	%	,9	8,7	21,5	46,6	22,4		
44. Yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkanı sunacak şekilde tasarlanmıştır.	f	4	22	54	101	38	3,67	,939
	%	1,8	10,0	24,7	46,1	17,4		
45. Yöneticiler, Üniversitemizin ve biriminizin misyon, vizyon ve amaçları çerçevesinde beklentilerini, görev se sorumlulukları kapsamında personeline bildirmektedir.	f	8	26	34	105	46	3,71	1,043
	%	3,7	11,9	15,5	47,9	21,0		
46. Yatay ve dikey iletişim sistemi personelin değerlendirme, öneri ve sorunlarını iletebilmelerini sağlamaktadır.	f	8	27	50	94	40	3,60	1,037
	%	3,7	12,3	22,8	42,9	18,3		

47. Üniversitemiz, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını ve bütçe uygulamalarına ilişkin faaliyet sonuçlarını kamuoyuna açıklamaktadır.	f	2	4	32	113	68	4,10	,778
	%	,9	1,8	14,6	51,6	31,1		
48. Faaliyetlerin gözetimi amacıyla üniversitemiz ve biriminiz içinde yatay ve dikey raporlama ağı yazılı olarak belirlenmiş ve personel, görevleri ve faaliyetleriyle ilgili hazırlanması gereken raporlar hakkında bilgilendirilmiştir.	f	5	19	58	91	46	3,70	,971
	%	2,3	8,7	26,5	41,6	21,0		
49. Kayıt ve dosyalama sistemi standartlara uygun, kapsamlı ve günceldir, yönetici ve personel tarafından ulaşılabilir ve izlenebilir.	f	2	17	28	124	48	3,91	,857
	%	,9	7,8	12,8	56,6	21,9		
50. Kayıt ve dosyalama sistemi, kişisel verilerin güvenliğini ve korunmasını sağlamaktadır.	f	2	11	31	108	67	4,04	,856
	%	,9	5,0	14,2	49,3	30,6		
51. Gelen ve giden evrak zamanında kaydedilmekte, standartlara uygun bir şekilde sınıflandırılmakta ve arşiv sistemine uygun olarak muhafaza edilmektedir.	f	2	5	19	114	79	4,20	,764
	%	,9	2,3	8,7	52,1	36,1		
52. İş ve işlemlerin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini de kapsayan, belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dokümantasyon sistemi oluşturulmuştur.	f	5	5	35	110	64	4,02	,867
	%	2,3	2,3	16,0	50,2	29,2		
53. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim yöntemleri belirlenmiş ve duyurulmuştur.	f	9	17	46	103	44	3,71	1,007
	%	4,1	7,8	21,0	47,0	20,1		
54. Yöneticiler, bildirilen hata, usulsüzlük ve yolsuzluklar hakkında yeterli incelemeyi yapmaktadır.	f	8	13	43	95	60	3,85	1,009
	%	3,7	5,9	19,6	43,4	27,4		
55. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları bildiren personele haksız ve ayırmacı bir muamele yapılmamaktadır.	f	9	9	42	96	63	3,89	1,003
	%	4,1	4,1	19,2	43,8	28,8		
<b>Bilgi ve İletişim Boyutu</b>							<b>3,86</b>	<b>,72</b>
56. İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma veya bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmektedir.	f	6	18	69	97	29	3,57	,918
	%	2,7	8,2	31,5	44,3	13,2		
57. İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmiştir.	f	5	18	73	95	28	3,56	,898
	%	2,3	8,2	33,3	43,4	12,8		
58. İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmaktadır.	f	7	17	67	85	43	3,64	,987
	%	3,2	7,8	30,6	38,8	19,6		
59. İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenmekte ve bir eylem planı çerçevesinde uygulanmaktadır.	f	7	18	64	96	34	3,60	,954
	%	3,2	8,2	29,2	43,8	15,5		
60. İç denetim sonucunda üniversitemiz ya da biriminiz tarafından alınması gerekli görülen önlemleri içeren eylem planı hazırlanmakta, uygulanmakta ve izlenmektedir.	f	5	18	56	98	42	3,70	,947
	%	2,3	8,2	25,6	44,7	19,2		
<b>İzleme Boyutu</b>							<b>3,61</b>	<b>,84</b>

Kontrol ortamı boyutunun genel ortalaması ( $X=3,61$ ) bulunmuş olup uygulanma düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Yine bu boyuta ilişkin sonuçlardan yöneticilerin büyük çoğunluğunun yetki devirlerini yazılı olarak belirlediği ve ilgililere bildirdiği görülürken, yöneticilerin performansı yeterli olmayan personelin performansının geliştirilmesine yönelik çalışmalarda ise eksiklikleri olduğu çıkarımı yapılmıştır. Risk değerlendirme boyutuna ilişkin elde edilen bulgulardan ise bu boyutun genel ortalamasının ( $X=3,65$ ) olduğu ve uygulanma düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Yine bu boyuta ilişkin sonuçlardan yöneticilerin büyük çoğunluğunun kurumun hazırladığı performans programından haberdar olduğu, ancak yöneticilerin risklerin gerçekleşme olasılığına karşı alınacak önlemlere yönelik çalışmalarda ise eksiklikleri olduğu çıkarımı yapılmıştır. Bir diğer iç kontrol boyutu olan kontrol faaliyetleri boyutuna ilişkin bulgulardan genel ortalamasının ( $X=3,61$ ) ve uygulanma düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Yine bu boyuta ilişkin sonuçlardan kontrol faaliyetlerinin uygulanma düzeyinin genel olarak yüksek olduğu,

yöneticilerin büyük çoğunluğunun prosedürlerin ve dokümanların güncelliğini, mevzuata uyguladığını ve ulaşılabilirliğini sağladığı, ancak yöneticilerin belirlenen kontrol yöntemlerinin maliyetlerine yönelik çalışmalarda ise eksiklikleri olduğu çıkarımı yapılmıştır. Bir diğer iç kontrol boyutu olan bilgi ve iletişim boyutuna ilişkin bulgulardan ise genel ortalamasının ( $X=3,86$ ) olduğu ve diğer bileşenlerin uygulanma düzeyine göre biraz daha yüksek düzeyde uygulandığı görülmüştür. Yine bu boyuta ilişkin sonuçlardan yöneticilerin büyük çoğunluğunun gelen ve giden evrakların kayıt, sevk ve arşivlenmesine ilişkin iyi bir seviye yakaladığı, ancak yöneticilerin yatay ve dikey iletişim sistemine personel sorunlarının dahil edilmesinde ise eksiklikleri olduğu çıkarımı yapılmıştır. İç kontrolün son boyutu olan izleme boyutuna ilişkin bulgulardan ise genel ortalamasının ( $X=3,61$ ) olduğu ve kontrol ortamı ile kontrol faaliyetleri boyutlarına benzer uygulanma düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Yine bu boyuta ilişkin sonuçlardan yöneticilerin çoğunluğunun iç denetim sonucunda alınabilecek önlemler için eylem planları oluşturduğu, ancak iç kontrol sisteminin eksik yönlerini tespit edip giderecek süreç ve yöntemlerin belirlenmesinde ise eksiklikleri olduğu çıkarımı yapılmıştır.

#### 5.6.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

İç kontrol anketinde yer alan kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme boyutlarına ilişkin ölçek puanlarının, ilgili yöneticilerin cinsiyet ve yöneticilerin kadro türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla uygulanan bağımsız grup t testi analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Yine anket formunda yer alan boyutlara ilişkin ölçek puanlarının, yöneticilerin yaşın, mesleki kıdem yılına, eğitim durumuna, görev yaptığı bürüm türüne, yönetim görevi türüne ve yönetim kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Ayrıca tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilecek anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla kullanılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden LSD çoklu karşılaştırma tekniği sonuçları da incelenmiştir.

**Tablo 7.** Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

HİPOTEZ	SONUÇ
<b>H1:</b> İç kontrol sisteminin kontrol ortamı boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
<b>H2:</b> İç kontrol sisteminin risk değerlendirme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
<b>H3:</b> İç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
<b>H4:</b> İç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
<b>H5:</b> İç kontrol sisteminin izleme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
<b>H6:</b> İç kontrol sisteminin kontrol ortamı boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin kadro türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H7:</b> İç kontrol sisteminin risk değerlendirme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin kadro türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H8:</b> İç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin kadro türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

<b>H9:</b> İç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin kadro türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H10:</b> İç kontrol sisteminin izleme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin kadro türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H11:</b> İç kontrol sisteminin kontrol ortamı boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H12:</b> İç kontrol sisteminin risk değerlendirme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H13:</b> İç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H14:</b> İç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H15:</b> İç kontrol sisteminin izleme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H16:</b> İç kontrol sisteminin kontrol ortamı boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H17:</b> İç kontrol sisteminin risk değerlendirme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H18:</b> İç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H19:</b> İç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H20:</b> İç kontrol sisteminin izleme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H21:</b> İç kontrol sisteminin kontrol ortamı boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H22:</b> İç kontrol sisteminin risk değerlendirme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H23:</b> İç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H24:</b> İç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H25:</b> İç kontrol sisteminin izleme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H26:</b> İç kontrol sisteminin kontrol ortamı boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin görev yaptığı birim türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H27:</b> İç kontrol sisteminin risk değerlendirme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin görev yaptığı birim türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H28:</b> İç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin görev yaptığı birim türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H29:</b> İç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin görev yaptığı birim türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H30:</b> İç kontrol sisteminin izleme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin görev yaptığı birim türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H31:</b> İç kontrol sisteminin kontrol ortamı boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim görevi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H32:</b> İç kontrol sisteminin risk değerlendirme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim görevi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H33:</b> İç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim görevi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H34:</b> İç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim görevi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H35:</b> İç kontrol sisteminin izleme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim görevi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

<b>H36:</b> İç kontrol sisteminin kontrol ortamı boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H37:</b> İç kontrol sisteminin risk değerlendirme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
<b>H38:</b> İç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H39:</b> İç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
<b>H40:</b> İç kontrol sisteminin izleme boyutunun uygulanma düzeyi ile yöneticilerin yönetim kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red

### 5.6.1.İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yönetici Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma

#### Durumu

İç kontrol anketinde yer alan boyutlara ilişkin puanların, yönetici cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla uygulanan bağımsız grup t testi sonuçları Tablo 8 ile gösterilmiştir.

**Tablo 8.** İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yönetici Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Sonuçlar

İç Kontrol Boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	T	DF	P
Kontrol Ortamı	Kadın	48	3,5544	,76299	-,610	217	,542
	Erkek	171	3,6283	,73553			
Risk Değerlendirme	Kadın	48	3,6250	,83592	-,330	217	,742
	Erkek	171	3,6675	,77473			
Kontrol Faaliyetleri	Kadın	48	3,5156	,77544	-1,091	217	,276
	Erkek	171	3,6444	,70679			
Bilgi ve İletişim	Kadın	48	3,7217	,79036	-1,512	217	,132
	Erkek	171	3,9006	,70500			
İzleme	Kadın	48	3,6042	,81213	-,106	217	,916
	Erkek	171	3,6187	,85137			

\*P<0,05

Analiz sonucunda, kontrol ortamı ( $T_{(217)} = -0,61$ ;  $p > 0,05$ ), risk değerlendirme ( $T_{(217)} = -0,33$ ;  $p > 0,05$ ), kontrol faaliyetleri ( $T_{(217)} = -1,09$ ;  $p > 0,05$ ), bilgi ve iletişim ( $T_{(217)} = -1,51$ ;  $p > 0,05$ ), izleme ( $T_{(217)} = -0,10$ ;  $p > 0,05$ ) puanları elde edilmiştir. Bu sonuçlar yöneticilerin cinsiyetlerine göre iç kontrol sistemi boyutlarını uygulama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını, kadın ve erkek yöneticilerin iç kontrol sistemi bileşenlerini uygulama düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir.

### 5.6.2.İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Kadro Türüne Göre Farklılaşma Durumu

İç kontrol anketinde yer alan boyutlara ilişkin puanların, yöneticilerin kadro türüne göre farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla uygulanan bağımsız grup t testi sonuçları Tablo 9 ile gösterilmiştir.

**Tablo 9.** İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Kadro Türüne Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Sonuçlar

İç Kontrol Boyutları	Kadro Türü	N	X	SS	T	DF	P
Kontrol Ortamı	Akademik Kadro	127	3,7318	,74851	2,857	217	,005*
	İdari Kadro	92	3,4469	,70016			
Risk Değerlendirme	Akademik Kadro	127	3,7379	,76926	1,770	217	,078
	İdari Kadro	92	3,5481	,80151			
Kontrol Faaliyetleri	Akademik Kadro	127	3,7111	,73235	2,308	217	,022*
	İdari Kadro	92	3,4851	,69141			
Bilgi ve İletişim	Akademik Kadro	127	3,9961	,66911	3,295	217	,001*
	İdari Kadro	92	3,6755	,76429			
İzleme	Akademik Kadro	127	3,7874	,80662	3,652	217	,000*
	İdari Kadro	92	3,3783	,83414			

\*P&lt;0,05

Analiz sonucunda kontrol ortamı ( $T_{(217)}=2,85$ ;  $p<0,05$ ), risk değerlendirme ( $T_{(217)}=1,77$ ;  $p>0,05$ ), kontrol faaliyetleri ( $T_{(217)}=2,30$ ;  $p<0,05$ ), bilgi ve iletişim ( $T_{(217)}=3,29$ ;  $p<0,05$ ), izleme ( $T_{(217)}=3,65$ ;  $p<0,05$ ) puanları elde edilmiştir. Bu sonuçlar yöneticilerin kadro değişkenine göre kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme boyutlarını uygulama düzeylerinde anlamlı farklılıklarını, risk değerlendirme boyutunda ise anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Sonuçlar detaylı incelendiğinde akademik kadro türüne sahip yöneticilerin kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim bileşenlerini uygulama düzeylerinin idari kadro türüne sahip yöneticilere göre daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Diğer taraftan risk değerlendirme bileşenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise akademik veya idari kadrolu yöneticilerin bu bileşeni uygulama düzeyinin birbirlerine yakın olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle H6, H8, H9, H10 hipotezleri kabul edilirken, H7 hipotezi desteklenmemiştir.

### 5.6.3.İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yönetici Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu

İç kontrol anketinde yer alan boyutlara ilişkin puanların, yöneticilerin yaş değişkenine göre farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 10 ile gösterilmiştir.

**Tablo 10.** İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yönetici Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Sonuçlar

İç Kontrol Boyutları	Yaş	N	X	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı ( $X^2$ )	SD	Kareler Ort.	F	P	Grup İçi Fark
Kontrol Ortamı	1. 23-35 Yaş Arası	63	3,5026	,83414	G. Arası	1,067	2	,534	,973	,380	
	2. 36-45 Yaş Arası	89	3,6623	,66283	G. İçi	118,469	216	,548			
	3. 46 Yaş ve Üzeri	67	3,6484	,74538	Toplam	119,537	218				
	Toplam	219	3,6121	,74050							
Risk Değerlendirme	1. 23-35 Yaş Arası	63	3,6122	,84103	G. Arası	,188	2	,094	,151	,860	
	2. 36-45 Yaş Arası	89	3,6742	,76112	G. İçi	134,755	216	,624			
	3. 46 Yaş ve Üzeri	67	3,6802	,77774	Toplam	134,943	218				
	Toplam	219	3,6582	,78677							
Kontrol Ortamı	1. 23-35 Yaş Arası	63	3,3879	,80347	G. Arası	4,613	2	2,307	4,563	,011*	



	2. 36-45 Yaş Arası	89	3,7135	,65759	G. İçi	109,194	216	,506		1-2
	3. 46 Yaş ve Üzeri	67	3,7015	,68662	Toplam	113,807	218			1-3
	Toplam	219	3,6162	,72253						
Bilgi ve İletişim	1. 23-35 Yaş Arası	63	3,6565	,86115	G. Arası	3,735	2	1,868		
	2. 36-45 Yaş Arası	89	3,9543	,64333	G. İçi	111,317	216	,515	3,624	,028*
	3. 46 Yaş ve Üzeri	67	3,9307	,66193	Toplam	115,052	218			
	Toplam	219	3,8614	,72647						
İzleme	1. 23-35 Yaş Arası	63	3,4571	,96816	G. Arası	2,360	2	1,180		
	2. 36-45 Yaş Arası	89	3,7056	,79435	G. İçi	151,867	216	,703	1,678	,189
	3. 46 Yaş ve Üzeri	67	3,6448	,76104	Toplam	154,227	218			
	Toplam	219	3,6155	,84111						

\*P<0,05

Analiz sonucunda kontrol ortamı ( $F_{(2-218)} = 0,973$ ;  $p > 0,05$ ), risk değerlendirme ( $F_{(2-218)} = 0,151$ ;  $p > 0,05$ ), kontrol faaliyetleri ( $F_{(2-218)} = 4,563$ ;  $p < 0,05$ ), bilgi ve iletişim ( $F_{(2-218)} = 3,624$ ;  $p < 0,05$ ), izleme ( $F_{(2-218)} = 1,678$ ;  $p > 0,05$ ) puanları elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan yöneticilerin yaş gruplarına göre kontrol ortamı, risk değerlendirme ve izleme boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı; kontrol faaliyetleri boyutu ve bilgi ve iletişim boyutu ile anlamlı bir farklılık olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Anlamlı farklılıkların tespiti için kullanılan LSD çoklu karşılaştırma analizi sonucundan 23-35 yaş arasındaki yöneticilerin kontrol ortamı bileşeni ( $X=3,38$ ) ile bilgi ve iletişim bileşenini ( $X=3,65$ ) diğer yaş gruplarına göre daha az düzeyde uyguladıkları görülmüştür. Bu nedenle H13 ve H14 hipotezleri desteklenirken, H11, H12 ve H15 hipotezleri desteklenmemiştir.

#### 5.6.4.İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Mesleki Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumu

İç kontrol anketinde yer alan boyutlara ilişkin puanların, yöneticilerin mesleki kıdem yılı değişkenine göre farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları EK-1 ile gösterilmiştir. Analiz sonucunda kontrol ortamı ( $F_{(3-218)} = 0,49$ ;  $p > 0,05$ ), risk değerlendirme ( $F_{(3-218)} = 0,73$ ;  $p > 0,05$ ), kontrol faaliyetleri ( $F_{(3-218)} = 1,29$ ;  $p > 0,05$ ), bilgi ve iletişim ( $F_{(3-218)} = 1,67$ ;  $p > 0,05$ ), izleme ( $F_{(3-218)} = 0,59$ ;  $p > 0,05$ ) puanları elde edilmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin mesleki kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık olmadığını, mesleki kıdem yılı farklı olan yöneticilerin iç kontrol bileşenlerini uygulama düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla H16, H17, H18, H19 ve H20 hipotezleri kabul edilmemiştir.

#### 5.6.5.İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

İç kontrol anketinde yer alan boyutlara ilişkin puanların, yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları EK-2 ile gösterilmiştir. Analiz sonucunda kontrol ortamı ( $F_{(3-218)} = 2,64$ ;  $p > 0,05$ ), risk değerlendirme ( $F_{(3-218)} = 2,36$ ;  $p > 0,05$ ), kontrol faaliyetleri ( $F_{(3-218)} = 2,21$ ;  $p > 0,05$ ), bilgi ve iletişim ( $F_{(3-218)} = 4,40$ ;  $p < 0,05$ ), izleme ( $F_{(3-218)} = 3,24$ ;  $p < 0,05$ ) puanları elde edilmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin eğitim durumlarına göre kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; bilgi ve iletişim boyutu ile izleme boyutu anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Anlamlı farklılıkların tespiti için kullanılan LSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları, ön lisans mezunu yöneticilerin bilgi ve iletişim

bileşenini ( $X=3,01$ ), yüksek lisans ( $X=3,88$ ) ve doktora ( $X=4,01$ ) mezun gruplarına göre; lisans mezunu gurupların ( $X=3,72$ ) doktora mezun guruplarına ( $X=4,01$ ) göre daha az düzeyde uyguladıklarını göstermektedir. Diğer yandan lisans mezunu ( $X=3,42$ ) yöneticilerin izleme bileşenini, doktora mezun guruplarına ( $X=3,76$ ) göre daha az düzeyde uyguladıkları görülmektedir. Dolayısıyla H21, H22 ve H23 hipotezleri desteklenmezken, H24 ve H25 hipotezleri desteklenmiştir.

#### **5.6.6.İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Görev Yaptığı Birim Türüne Göre Farklılaşma Durumu**

İç kontrol anketinde yer alan boyutlara ilişkin puanların, yöneticilerin görev yaptıkları birim türüne göre farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları EK-3 ile gösterilmiştir. Analiz sonucunda kontrol ortamı ( $F_{(5-218)}=5,86$ ;  $p<0,05$ ), risk değerlendirme ( $F_{(5-218)}=3,46$ ;  $p<0,05$ ), kontrol faaliyetleri ( $F_{(5-218)}=5,82$ ;  $p<0,05$ ), bilgi ve iletişim ( $F_{(5-218)}=9,72$ ;  $p<0,05$ ), izleme ( $F_{(5-218)}=6,22$ ;  $p<0,05$ ) puanları elde edilmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin görev yaptıkları birim türüne göre kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Anlamlı farklılıkların tespiti için kullanılan LSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları, genel sekreterliğe bağlı idari birim( $X=3,17$ ) yöneticilerinin kontrol ortamı bileşenini, fakülte( $X=3,66$ ), yüksekokul( $X=3,95$ ) ve meslek yüksekokul( $X=3,70$ ) yöneticilerine göre; enstitülerin( $X=3,43$ ) yöneticilerinin de yüksekokul( $X=3,95$ ) yöneticilerine göre daha az düzeyde uyguladıklarını göstermektedir. Aynı şekilde genel sekreterliğe bağlı idari birim( $X=3,30$ ) yöneticilerinin risk değerlendirme bileşenini, fakülte( $X=3,74$ ), yüksekokul( $X=3,96$ ) ve meslek yüksekokul( $X=3,69$ ) yöneticilerine göre daha az düzeyde uyguladıkları görülmüştür. Bir diğer iç kontrol boyutu olan kontrol faaliyetleri bileşenini, genel sekreterliğe bağlı idari birim( $X=3,18$ ) yöneticilerinin, fakülte( $X=3,70$ ), yüksekokul( $X=3,90$ ), meslek yüksekokulu( $X=3,69$ ) ve koordinatörlük/uygulama araştırma merkezi( $X=4,01$ ) yöneticilerine göre; enstitülerin( $X=3,38$ ) yöneticilerinin de yüksekokul( $X=3,90$ ) yöneticilerine göre daha az düzeyde uyguladıklarını göstermektedir. Diğer taraftan bilgi ve iletişim bileşenini en fazla yüksekokul( $X=4,32$ ) yöneticilerinin uyguladığını; fakülte( $X=3,97$ ), yüksekokul( $X=4,32$ ) ve meslek yüksekokulu( $X=3,92$ ) yöneticilerinin de genel sekreterliğe bağlı idari birimlerden( $X=3,36$ ) daha yüksek düzeyde uyguladıklarını göstermektedir. Aynı şekilde izleme bileşeni için fakülte( $X=3,69$ ), yüksekokul( $X=4,03$ ) ve meslek yüksekokulu( $X=3,71$ ) yöneticilerinin izleme bileşenini genel sekreterliğe bağlı idari birimlere( $X=3,12$ ) göre daha yüksek düzeyde uyguladığını; yüksekokul( $X=4,03$ ) yöneticilerinin de fakülte( $X=3,69$ ) ve koordinatörlük/uygulama araştırma merkezi( $X=3,20$ ) yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde uyguladığını göstermektedir. Dolayısıyla H26, H27, H28, H29 ve H30 hipotezleri kabul edilmiştir.

#### **5.6.7.İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Yürüttüğü Görev Türüne Göre Farklılaşma Durumu**

İç kontrol anketinde yer alan boyutlara ilişkin puanların, yöneticilerin yürüttüğü yönetim görevi türüne göre farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları EK-4 ile gösterilmiştir. Analiz sonucunda iç kontrol anket formunda yer alan ölçeklerden kontrol ortamı ( $F_{(12-218)}=3,03$ ;  $p<0,05$ ), risk değerlendirme ( $F_{(12-218)}=2,18$ ;  $p<0,05$ ), kontrol faaliyetleri ( $F_{(12-218)}=1,95$ ;  $p<0,05$ ),

bilgi ve iletişim ( $F_{(12-218)} = 3,18$ ;  $p < 0,05$ ), izleme ( $F_{(12-218)} = 2,08$ ;  $p < 0,05$ ) puanları elde edilmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin görev yaptıkları yönetim görevi türüne göre kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Anlamlı farklılıkların tespiti için kullanılan LSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçlarından, dekan ( $X=4,40$ ), müdür ( $X=4,04$ ), müdür yardımcısı ( $X=4,01$ ) unvanlı yöneticilerin, kontrol ortamı boyutunu bölüm/anabilim dalı başkanı ( $X=3,45$ ), daire başkanı ( $X=3,11$ ), şube müdürü ( $X=3,37$ ), şef ( $X=3,19$ ) ve diğer yönetici grubu ( $X=3,51$ ) unvanlı yöneticilere göre iç kontrol sistemi kontrol ortamı bileşenini daha fazla düzeyde uyguladıkları görülmektedir. Diğer taraftan yine kontrol ortamı boyutu için şef ( $X=3,19$ ) unvanlı yöneticilerin, dekan yardımcısı ( $X=3,70$ ), enstitü / fakülte / yüksekokul sekreteri ( $X=3,78$ ) ve meslek yüksekokulu sekreteri ( $X=3,87$ ) unvanlı yöneticilere göre iç kontrol sistemi kontrol ortamı bileşenini daha az düzeyde uyguladıkları görülmektedir. Risk değerlendirme boyutu için müdür ( $X=4,07$ ), müdür yardımcısı ( $X=4,00$ ) ve enstitü / fakülte / yüksekokul sekreteri ( $X=3,91$ ) unvanlı yöneticilerin, bölüm/anabilim dalı başkanı ( $X=3,49$ ), şef ( $X=3,45$ ) ve diğer yönetici grubu ( $X=3,35$ ) unvanlı yöneticilere göre risk değerlendirme bileşenini daha yüksek düzeyde uyguladıklarını göstermektedir. İç kontrolün üçüncü boyutu olan kontrol faaliyetleri boyutunu dekan ( $X=4,31$ ), müdür ( $X=3,94$ ), müdür yardımcısı ( $X=3,91$ ) ve enstitü / fakülte / yüksekokul sekreteri ( $X=3,81$ ) unvanlı yöneticilerin, bölüm/anabilim dalı başkanı ( $X=3,47$ ), şef ( $X=3,36$ ) ve diğer yönetici grubu ( $X=3,45$ ) yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde uyguladıkları bilgisine ulaşılmıştır. İç kontrol sisteminin dördüncü boyutu olan bilgi ve iletişim boyutu için dekan ( $X=4,59$ ), müdür ( $X=4,33$ ), müdür yardımcısı ( $X=4,17$ ) ve enstitü / fakülte / yüksekokul sekreteri ( $X=4,10$ ) unvanlı yöneticilerin bölüm/anabilim dalı başkanı ( $X=3,76$ ), şube müdürü ( $X=3,29$ ), şef ( $X=3,53$ ) ve diğer yönetici grubu ( $X=3,61$ ) yöneticilerine göre bilgi ve iletişim bileşenini uygulama düzeyinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine bilgi ve iletişim boyutunu, dekan yardımcısı ( $X=4,00$ ) yöneticilerin şube müdürü ( $X=3,29$ ) yöneticilerine; meslek yüksekokulu sekreteri ( $X=4,21$ ) yöneticilerinde müdürü ( $X=3,29$ ), şef ( $X=3,53$ ) ve diğer yönetici grubu ( $X=3,61$ ) unvanlı yöneticilere göre daha yüksek düzeyde uyguladıkları görülmektedir. İç kontrol sisteminin beşinci boyutu olan izleme boyutunu dekanların ( $X=4,60$ ), bölüm/anabilim dalı başkanı ( $X=3,55$ ), daire başkanı ( $X=2,80$ ), şube müdürü ( $X=3,48$ ), mali hiz. uzmanı / mali hiz. uzm. yard. ( $X=3,30$ ), şef ( $X=3,38$ ) ve diğer yönetici grubu ( $X=3,35$ ) yöneticilere göre daha uyguladığı bilgisine ulaşılmıştır. Yine müdür ( $X=4,01$ ) ve müdür yardımcısı ( $X=4,01$ ) yöneticilerin, daire başkanı ( $X=2,80$ ), şef ( $X=3,38$ ) ve diğer yönetici grubu ( $X=3,35$ ) yöneticilere göre; enstitü / fakülte / yüksekokul sekreteri ( $X=3,69$ ) unvanlı yöneticilerinde daire başkanı ( $X=2,80$ ) unvanlı yöneticilere göre izleme bileşenini daha fazla uyguladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda H31, H32, H33, H34 ve H35 hipotezleri kabul edilmiştir.

#### **5.6.8. İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Yönetim Kıdemi Yılına Göre Farklılaşma Durumu**

İç kontrol anketinde yer alan boyutlara ilişkin puanların, yöneticilerin yönetim kıdem yılına göre farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları EK-5 ile gösterilmiştir. Analiz sonucunda iç kontrol anket formunda yer alan ölçeklerden kontrol ortamı ( $F_{(3-218)} = 5,25$ ;  $p < 0,05$ ), risk değerlendirme ( $F_{(3-218)} = 2,53$ ;  $p > 0,05$ ), kontrol faaliyetleri ( $F_{(3-218)} = 2,70$ ;  $p < 0,05$ ), bilgi

ve iletişim ( $F_{(3-218)} = 2,87$ ;  $p < 0,05$ ), izleme ( $F_{(3-218)} = 2,48$ ;  $p > 0,05$ ) puanları elde edilmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin yönetim kıdem yılı gruplarına göre risk değerlendirme ve izleme boyutları ile anlamlı bir farklılık olmadığını; kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim boyutları ile anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Anlamlı farklılıkların tespiti için kullanılan LSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçlarından, kontrol ortamı boyutu için 6-10 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu ( $X=3,28$ ) ile 1-5 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu ( $X=3,74$ ) ve 11-15 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu ( $X=3,72$ ) arasında, 6-10 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu aleyhine; kontrol faaliyetleri boyutu için 6-10 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu ( $X=3,37$ ) ile 1-5 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu ( $X=3,69$ ) ve 11-15 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu ( $X=3,73$ ) arasında, 6-10 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu aleyhine; bilgi ve iletişim boyutu için 6-10 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu ( $X=3,66$ ) ile 1-5 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu ( $X=3,94$ ) ve 11-15 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu ( $X=4,00$ ) arasında, 6-10 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu aleyhine, anlamlılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan, 6-10 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu yöneticilerin kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri ve bilgi ve iletişim bileşenlerini, 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu yöneticilerine göre daha az düzeyde uyguladıkları görülmüştür. Dolayısıyla H36, H38 ve H39 hipotezleri kabul edilirken, H37 ve H40 hipotezleri desteklenmemiştir.

## 6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

ABD ve AB kültüründe oluşumunu ve gelişimini tamamlayarak farklı ülkelerde de uygulanan iç kontrol sisteminin, ülkemiz kamu kurumlarına ilk yansıması 5018 sayılı KMYKK ile olmuştur. Böylece iç kontrol sistemi kamu kurumları için büyük önem arz eden ve olmazsa olmaz bir sistem haline gelmiştir. “Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı” ile iç kontrolün bileşenleri kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olarak belirlenmiş ve bu bileşenler için toplam on sekiz standart geliştirilmiştir. İç kontrol sisteminin yapısının bu kapsamda şekillendirilmesi ise kurumlara bırakılmıştır.

Yapılan bu çalışma ile örnekleme oluşturan yöneticilerden elde edilen dönüt sayısı örneklemin temsilini yüksek düzeyde (% 85,88) sağlamaktadır. Analizlerin sonuçlarından elde edilen verilerin güvenilir olduğu, farklılık analizlerine uygun olduğu ve verilerin iç kontrol sisteminin bileşenlerini kapsayan beş boyutu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. İç kontrol sisteminin her bir boyutuna ilişkin genel bulgular incelendiğinde ise Üniversitedeki iç kontrol sisteminin uygulanma düzeyinin genel olarak yüksek olduğu görülmüştür.

Yönetici cinsiyetleri ve mesleki kıdem yılı ile iç kontrol sistemi boyutlarının uygulanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin kadro türü ile iç kontrol sistemi boyutlarının uygulanma düzeyi arasında ise anlamlı bir farklılığın olduğu, akademik kadro türündeki yöneticilerin, kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme boyutlarını idari kadro türündeki yöneticilerden anlamı düzeyde yüksek uyguladığı görülmüştür. Diğer yandan yöneticilerin yaş grupları ile kontrol faaliyetleri ile bilgi ve iletişim bileşenlerinin uygulanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve 23-35 yaş yöneticilerin daha düşük düzeyde uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin eğitim durumları ile iç kontrol sistemi boyutlarından bilgi ve iletişim ile izleme boyutlarının uygulanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Yöneticilerin görev yaptığı birim

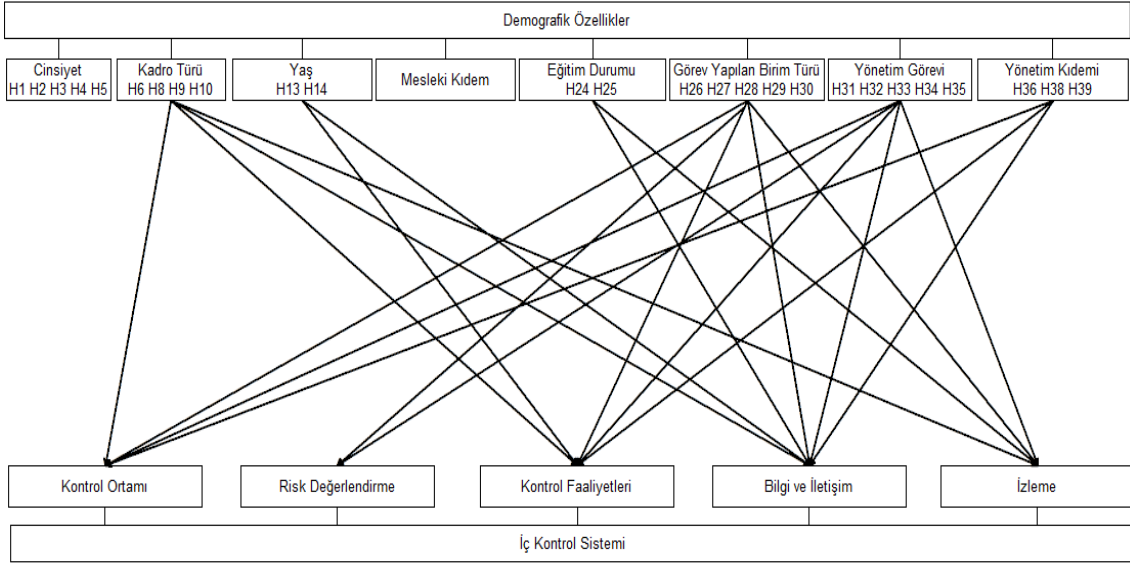
türüne yönelik yapılan analizlerden ise Üniversitelerin yapısını oluşturan birimlerinin kendi aralarında anlamlı farklılaştığı sonucundan hareketle iç kontrol sistemi boyutlarının birimler nezdinde oluşturulması safhasında bu farklılıklara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin yürüttüğü görev türüne yönelik yapılan analizlerden, Üniversitenin farklı birim yöneticilerinin iç kontrol sistemini uygulama düzeyinin farklı olduğu; akademik unvanlı yöneticilerin idari unvanlı yöneticilerden daha fazla iç kontrol sistemini uyguladıkları; genel olarak en fazla dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, fakülte / enstitü ve meslek yüksekokulu sekreteri unvanlı yöneticilerin iç kontrol sistemini uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yönetim kıdemi yılına yönelik yapılan analizlerden ise 6-10 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu yöneticilerin kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri ve bilgi ve iletişim boyutlarını, 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası yönetim kıdem yılı grubu yöneticilerine göre daha az düzeyde uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bilgiler ışığında, kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme boyutlarına ilişkin yapılacak görevlendirmelerde yöneticilerin yönetim kıdem yılı dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

Çalışmaya ilişkin hipotezlerin test edilmesinden ve sonuçların yorumlanmasından sonra 26 hipotez kabul edilirken 14 hipotez red edilmiştir. Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 7 ile gösterilmiştir. Kabul veya red edilen hipotezler, daha önce yapılan çalışmaların sonuçları ile desteklenmektedir. Bu kapsamda çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ile kabul edilen hipotezler sonucunda araştırmanın sonuç modeli oluşturulmuş ve Şekil 2 de aşağıda gösterilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar Türkdoğan'ın (2016) Yalova Üniversitesine yönelik yaptığı çalışmadan elde ettiği iç kontrol sistemi bileşenlerinin uygulama düzeyi sonuçları ile örtüşmektedir. Öte yandan Çiğdem'in (2018) BİST kapsamında özel sektör şirketlerine yönelik araştırmadan iç kontrol sistemi bileşenlerinin kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde yöneticilerin bir yönetim aracı olarak kullandığı sonucuna ulaşılmış olup, bu sonuç araştırmadan elde edilen yönetim desteği bulgularını destekler niteliktedir. Yine araştırmadan elde edilen bulgular, Ersöz'ün (2012) Ankara il milli eğitim müdürlüğüne bağlı halk eğitim merkezleri, liseler ve ilköğretim okullarına yönelik çalışma ile kıyaslandığında, üniversitelerde uygulanan iç kontrol sistemi düzeyinin, ilköğretim ve liselerde uygulanan iç kontrol sistemi düzeyinden biraz daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine Karaman'ın (2014) mali hizmet birimleri yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmada iç kontrolün bileşenlerine yönelik uygulamaların kurumdan kuruma ve yöneticiden yöneticiye farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, çalışmadan elde edilen birimler arasındaki farklılıklar ile yönetici unvanlarına göre oluşan farklılık sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Şekil 2. Araştırmanın Sonuç Modeli



Elde edilen tüm bulgular ışığında aşağıda belirtilen önerilerin dikkate alınması, Üniversitelerde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve uygulanması hususunda katkı sağlayacaktır.

5018 sayılı KMYKK ile ülkemiz kamu kurumlarına YKY anlayışının yerleştirilmesi amacına hizmet edecek en uygun ve bütünlük yapı iç kontrol sistemidir. Bu sistemin oluşturulmasından ve uygulanmasından birinci derecede sorumlu yöneticilerdir. Sistemin kurum genelinde daha iyi anlaşılması ve öneminin kavranabilmesi adına kurum tepe yöneticilerinin öncelikle birim yöneticileri daha sonra da tüm personel ile toplantılar düzenlemesi faydalı olacaktır. Bu toplantıların içeriği hususunda Hazine ve Maliye Bakanlığının uygulamaya yönelik yayınlarından faydalanılabilir. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında yöneticilerin kadro türü, eğitim durumları ve yönetim görevi türü etkilidir. Bu nedenle iç kontrol sisteminin oluşumuna dahil edilecek yöneticilerin bu özellikleri değerlendirilmeli, gerekli ise iç kontrol sistemi hususunda bu yöneticilere dönük eğitimler düzenlenmelidir. Diğer taraftan, iç kontrol sisteminin kuruma tam anlamıyla yerleşerek kurum kültürü haline gelmesinin, kurumun belirlenen amaç ve hedefleri ile faaliyetlerinin uygulama sonuçlarına ilişkin bilgiler vermesinin, iç kontrol sisteminin kurum faaliyetlerine ilişkin süreçlerine dahil edilmesiyle olacağı düşünülmektedir. Bu yapının oluşturulması için en iyi yolun uygulama yazılımı ile oluşturulacak bir iç kontrol sistemi olacağı önerilmektedir.

Sonuç olarak geçmişe göre daha karmaşık bir yapıya bürünen üniversitelerin, amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda, kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli kullanmasını sağlamada, şeffaflığını ve hesap verebilirliğini gerçekleştirmede, paydaşlarının taleplerini ve memnuniyetini karşılamada, faaliyetlerini en iyi şekilde yerine getirmede en büyük yardımcısı, uluslararası standartlara uygun etkin bir iç kontrol sistemi olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya, M.- Özer, M. A.- Yaylı, H. – Batmaz, N. Y., (2016), *Kamu Yönetimi Modern (Yapı ve Süreçler)*, Adalet Yayınları, Ankara.
- Akyel, R., (2010), “Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.17 S.1, (34-87).
- Arslan, A., (2012), *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama-Performans Programı-Faaliyet Raporlaması-İç Kontrol Sistemi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Atmaca, M. ve Yılmaz, B. B., (2011), “Konaklama İşletmelerinin Faaliyetlerinde Maliyet Kontrolünün Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma”, *İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Mali Çözüm Dergisi*, S.108, (15-34).
- Bakkal, H. ve Kasımoğlu, A., (2012), “İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış ‘COSO ve COCO Modeli’”, *Mevzuat Dergisi*, C.15 S.178, (1-9).
- Baskıcı, Ç., (2012), *İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Anlayışındaki Yeri: İMKB Şirketlerinde Bir Uygulama*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bilgiç, V., (2013), *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Kitapevi, Ankara.
- Bilgin, M. H., (2005), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları*, Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları Yayınları, Ankara.
- Bozlağan, R., (2008), “Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı, Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Yerel Yönetimlere Etkileri”, Edt. R. Bozlağan ve Y. Demirkaya, *Türkiye’de Yerel Yönetimler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Büyüköztürk, S. - Kılıç Çakmak, E. - Akgün, Ö. E. - Karadeniz, S. - Demirel, F. (2012), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çalışkan, Y. ve Çiftçi, Y., (2017), “5018 Sayılı Kanun Kapsamında Kamu Kurumlarında İç Kontrol Sistemi: Maliye Bakanlığı Uygulamasının İncelenmesi”, *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi*, C.5 S.3, (105-125).
- Çiğdem, F. C., (2018), *İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkileri: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Malatya.
- ÇSGB, (2013), *İç Kontrol El Kitabı*, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Demirel, D., (2011), *Geleneksel Yönetimden Yeni Kamu Yönetimine Denetim İşlevinde Dönüşüm*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Derici, O., (2015), *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*, Bekad Yayınları, Antalya.
- Eken, M. (2006) *Yönetimde Şeffaflık*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Elder, R. J. – Mark, S. B. – Alvin, A. A., (2010), *Auditing and Assurance Services an Integrated Approach (Thirteenth edition)*, Pearson Education Inc., United States of America.

- Ersöz, N., (2012), *Eğitim Kurumlarında İç Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliğinin Yönetici Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Eryılmaz, B., (2008), *Kamu Yönetimi*, Okutman Yayıncılık, Ankara.
- Gönen, S., (2009), “İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi*, C.11 S.1, (189-217).
- Gören, İ., (2000), *Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Denetim, Parlamento ve Sayıştay Denetimi*, Tesev Yayınları, İstanbul.
- Gülten, G., (2014), *Belediyelerde İç Kontrol Sisteminin 5018 Sayılı Kanun'a Göre Değerlendirilmesi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güner, M.F., (2009), “Kamu İdarelerinin Etkin Kontrolünde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü”, *Maliye Dergisi*, S.157, (183-195).
- Gürer, H., (2006), “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, S.63, (91-105).
- İbiş, C. ve Çatıkkaş, Ö., (2012), “İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış”, *Sayıştay Dergisi*, S.85, (95-121).
- Kalaycı, Ş. - Albayrak, S. A. - Eroğlu, A. - Küçüksille, E. - Ak, B. (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalkandelen, A. H., (1997), *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro 2. Baskı*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Karaman, M., (2014), *Kamuda İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve İç Kontrol Standartlarında Yaşanan Sorunların Değerlendirilmesi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karcı, Ş., (2008), “Yeni Kamu İşletmeciliğinin Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8 S.16, (40-64).
- Kaval, H., (2005), *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kaya, B.,(2013), Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistemi Oluşturma Faaliyetlerinde İç Denetçilerin Üstlenebilecekleri Rol ve Sorumluluklar, <http://bertankaya.net/?p=656>, (21.10.2018)
- Kutlu, Ö., (2006), *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi, Teorik Çerçeve ve Ülke Uygulamaları*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, (2014), *Kamu İç Kontrol Rehberi*, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Maliye Bakanlığı, (2007), *Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği*, Maliye Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Mcnelly, J. S., (2013), *COSO Framework&SOX Compliance One Approach To An Effective Transition*, COSO, United States of America.



- Moeller, R., (2009), *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge (Seventh edition)*, John Willey&Sons Inc., United States of America.
- Mutlu, A. ve Saltık, N., (2007), *İç Kontrol Standartları*, Bütçe Dünyası Yayınları, Ankara.
- Nohutçu, A. ve Balcı, A., (2005), *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması –I*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Özbek, Ç., (2012), *İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetimi İç Kontrol*, Carette Yayıncılık, İstanbul.
- Özer, M. A., (2005), “Günümüzün Yükselen Değeri: Kamu Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, S.59, (3-46).
- Özer, M. A., (2010), *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yöntemi*, Adalet Yayınevi, İstanbul.
- Özer, M. A., (2015), *Yeni Kamu Yönetimi 3. Baskı*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Özeren, B., (2006), *INTOSAI: Kamu Kesimi İç kontrol Standartları Rehberi*, BUMKO yayınları, Ankara.
- Özgür, H., (2003), “Yeni Kamu Yönetimi Hareketi”, Edt. M. Acar ve H. Özgür, *Çağdaş Kamu Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Palabıyık, H. (2004), “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, *Türkiye ve Orta-Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi*, S.37, (63-85).
- Resmi Gazete, 24.12.2003 Tarih ve 25326 Sayılı, 5018 Sayılı, “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”.
- Saltık, N., (2007) *İç Kontrol Standartları*, Bütçe Dünyası, Ankara.
- Sezen, S., (2006), *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Türedi, H. – Gürbüz, F. – Alıcı, Ü., (2014), “COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C.11 S.42, (141-155)
- Türkdoğan, N., (2016), *İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Bir Kamu Kurumunda İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama ve Sistemin Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Yalova Üniversitesi Örneği*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Uğurlu, F., (2018), *İç Kontrol Sisteminin Yapısı, Kamu Kurumlarında İç Kontrol Sisteminin İşleyişi ve Üniversitelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği: Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Warren, C. S. – James, M. R. – Philip, E. F., (2002), *Financial & Managerial Accounting (Seventh edition)*, MC Graw Hill, Britain.
- Yılandı, F. M., (2015), *İç Denetim ve İç Kontrol Değerlendirme Rehberi (3. Baskı)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, R., (2009), *Belediyelerde İç Kontrol El Kitabı*, Ümit Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Yurtsever, G., (2010), *Bankacılığımızda İç Kontrol*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

## EKLER - EK 1

İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Mesleki Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Sonuçlar

İç Kontrol Boyutları	Mesleki Kıdem Yılı	N	X	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı (X <sup>2</sup> )	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Kontrol Ortamı	1-5 Yıl Arası	23	3,6691	,83795	G. Arası	,822	3	,274		
	6-10 Yıl Arası	56	3,5308	,77474	G. İçi	118,715	215	,552		
	11-15 Yıl Arası	51	3,5741	,75348	Toplam	119,537	218		,496	,685
	16 Yıl ve Üzeri	89	3,6704	,68977						
	Toplam	219	3,6121	,74050						
Risk Değerlendirme	1-5 Yıl Arası	23	3,7516	,83324	G. Arası	1,372	3	,457		
	6-10 Yıl Arası	56	3,6429	,80536	G. İçi	133,571	215	,621		
	11-15 Yıl Arası	51	3,5294	,83167	Toplam	134,943	218		,736	,531
	16 Yıl ve Üzeri	89	3,7175	,73886						
	Toplam	219	3,6582	,78677						
Kontrol Faaliyetleri	1-5 Yıl Arası	23	3,6739	,89267	G. Arası	2,018	3	,673		
	6-10 Yıl Arası	56	3,4833	,79223	G. İçi	111,789	215	,520		
	11-15 Yıl Arası	51	3,5674	,69909	Toplam	113,807	218		1,294	,278
	16 Yıl ve Üzeri	89	3,7128	,63338						
	Toplam	219	3,6162	,72253						
Bilgi ve İletişim	1-5 Yıl Arası	23	3,8696	,93197	G. Arası	2,629	3	,876		
	6-10 Yıl Arası	56	3,6952	,75020	G. İçi	112,424	215	,523		
	11-15 Yıl Arası	51	3,8487	,71381	Toplam	115,052	218		1,676	,173
	16 Yıl ve Üzeri	89	3,9711	,64742						
	Toplam	219	3,8614	,72647						
İzleme	1-5 Yıl Arası	23	3,6696	,97161	G. Arası	1,274	3	,425		
	6-10 Yıl Arası	56	3,5500	,87739	G. İçi	152,953	215	,711		
	11-15 Yıl Arası	51	3,5255	,91386	Toplam	154,227	218		,597	,618
	16 Yıl ve Üzeri	89	3,6944	,73922						
	Toplam	219	3,6155	,84111						

\*P&lt;0,05

**EKLER - EK 2**

**İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Sonuçlar**

İç Kontrol Boyutları	Eğitim Durumu		SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı (X <sup>2</sup> )	SD	Kareler Ort.	F	P	Grup İçi Fark
	N	X								
Kontrol Ortamı	1. Ön Lisans	4	3,6111	,65263	G. Arası 4,248	3	1,416			
	2. Lisans	88	3,4470	,71806	G. İçi 115,289	215	,536			
	3. Yüksek Lisans	36	3,7870	,78337	Toplam 119,537	218		2,641	,051	
	4. Doktora	91	3,7027	,72782						
Toplam	219	3,6121	,74050							
Risk Değerlendirme	1. Ön Lisans	4	3,7500	,81961	G. Arası 4,314	3	1,438			
	2. Lisans	88	3,4886	,80746	G. İçi 130,629	215	,608			
	3. Yüksek Lisans	36	3,8135	,77258	Toplam 134,943	218		2,367	,072	
	4. Doktora	91	3,7567	,75277						
Toplam	219	3,6582	,78677							
Kontrol Faaliyetleri	1. Ön Lisans	4	3,5469	,41887	G. Arası 3,409	3	1,136			
	2. Lisans	88	3,4666	,69996	G. İçi 110,398	215	,513			
	3. Yüksek Lisans	36	3,7257	,73562	Toplam 113,807	218		2,213	,088	
	4. Doktora	91	3,7205	,73263						
Toplam	219	3,6162	,72253							
Bilgi ve İletişim	1. Ön Lisans	4	3,0179	,85789	G. Arası 6,663	3	2,221			1-3
	2. Lisans	88	3,7281	,70543	G. İçi 108,389	215	,504			1-4
	3. Yüksek Lisans	36	3,8849	,85566	Toplam 115,052	218		4,406	,005*	2-4
	4. Doktora	91	4,0181	,64344						
Toplam	219	3,8614	,72647							
İzleme	1. Ön Lisans	4	3,1500	,86987	G. Arası 6,673	3	2,224			
	2. Lisans	88	3,4273	,83662	G. İçi 147,555	215	,686			2-4
	3. Yüksek Lisans	36	3,7444	,91040	Toplam 154,227	218		3,241	,023*	
	4. Doktora	91	3,7670	,78444						
Toplam	219	3,6155	,84111							

\*P<0,05

## EKLER – EK 3

İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Görev Yapıtı Birim Türüne Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Sonuçlar

İç Kontrol Boyutları	Görev Yapılan Birim	N	X	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı (X <sup>2</sup> )	SD	Kareler Ortalaması	F	P	Grup İçi Fark
Kontrol Ortamı	1. Enstitü	10	3,4389	,87663	G. Arası	14,459	5	2,892			
	2. Fakülte	60	3,6676	,67396	G. İçi	105,078	213	,493			1-3
	3. Yükseskokul	37	3,9535	,50402	Toplam	119,537	218				2-6
	4. Meslek Yükseskokulu	61	3,7013	,79551					5,862	,000*	3-6
	5. Koordinatörlük	4	3,8333	,49897							4-6
	6. İdari Birim(Genel Sekreterliğe Bağlı)	47	3,1749	,71475							
Toplam	219	3,6121	,74050								
Risk Değerlendirme	1. Enstitü	10	3,5857	1,05935	G. Arası	10,153	5	2,031			
	2. Fakülte	60	3,7452	,71360	G. İçi	124,790	213	,586			2-6
	3. Yükseskokul	37	3,9614	,62147	Toplam	134,943	218				3-6
	4. Meslek Yükseskokulu	61	3,6909	,75466					3,466	,005*	4-6
	5. Koordinatörlük	4	3,3929	1,69583							
	6. İdari Birim(Genel Sekreterliğe Bağlı)	47	3,3040	,77940							
Toplam	219	3,6582	,78677								
Kontrol Faaliyetleri	1. Enstitü	10	3,3875	,65933	G. Arası	13,691	5	2,738			
	2. Fakülte	60	3,7031	,70397	G. İçi	100,116	213	,470			1-3
	3. Yükseskokul	37	3,9020	,53674	Toplam	113,807	218				2-6
	4. Meslek Yükseskokulu	61	3,6988	,71857					5,826	,000*	3-6
	5. Koordinatörlük	4	4,0156	,31198							4-6
	6. İdari Birim(Genel Sekreterliğe Bağlı)	47	3,1875	,74192							5-6
Toplam	219	3,6162	,72253								
Bilgi ve İletişim	1. Enstitü	10	3,5643	,69697	G. Arası	21,375	5	4,275			
	2. Fakülte	60	3,9714	,56736	G. İçi	93,677	213	,440			2-3
	3. Yükseskokul	37	4,3205	,51772	Toplam	115,052	218				2-6
	4. Meslek Yükseskokulu	61	3,9215	,72465					9,721	,000*	3-4
	5. Koordinatörlük	4	3,5893	,37514							3-5
	6. İdari Birim(Genel Sekreterliğe Bağlı)	47	3,3678	,79036							3-6
Toplam	219	3,8614	,72647								4-6
İzleme	1. Enstitü	10	3,4800	,83373	G. Arası	19,662	5	3,932			
	2. Fakülte	60	3,6900	,77366	G. İçi	134,566	213	,632			2-6
	3. Yükseskokul	37	4,0324	,59724	Toplam	154,227	218				3-5
	4. Meslek Yükseskokulu	61	3,7180	,84093					6,224	,000*	3-6
	5. Koordinatörlük	4	3,2000	1,24365							4-6
	6. İdari Birim(Genel Sekreterliğe Bağlı)	47	3,1234	,84807							
Toplam	219	3,6155	,84111								

\*P&lt;0,05

**EKLER – EK 4**

**İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Yürüttüğü Görev Türüne Göre Farklaşma Durumu**

İç Kontrol Boyutları	Yönetici Görev Türü	N	X	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı (X <sup>2</sup> )	SD	Kareler Ortalaması	F	P	Grup İçi Fark
Kontrol Ortamı	1. Dekan	3	4,4074	,69463	G. Arası	17,950	12	1,496			1-6, 1-7
	2. Dekan Yardımcısı	12	3,7037	,53672	G. İçi	101,587	206	,493			1-8, 1-12
	3. Müdür	12	4,0417	,56314	Toplam	119,537	218				1-13
	4. Müdür Yardımcısı	30	4,0148	,53246							2-12
	5. Koordinatör	2	3,6389	,74639							3-6, 3-7
	6. Bölüm/Anabilim Dalı Başkanı	58	3,4550	,80665							3-8, 3-12
	7. Daire Başkanı	4	3,1111	1,06671							3-13
	8. Şube Müdürü	9	3,3704	,57869							4-6, 4-7
	9. Mali Hiz. Uzmanı / Mali Hiz. Uzm. Yard.	6	3,6111	,66759							4-8, 4-12
	10. Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	23	3,7874	,63777							4-13
	11. Meslek Yüksekokulu Sekreteri	7	3,8730	,38983							10-12
	12. Şef	26	3,1966	,58399							11-12
	13. Diğer	27	3,5185	,90700							
Toplam	219	3,6121	,74050								
Risk Değerlendirme	1. Dekan	3	4,1905	,59476	G. Arası	15,247	12	1,271			3-6
	2. Dekan Yardımcısı	12	3,7024	,78355	G. İçi	119,696	206	,581			3-12
	3. Müdür	12	4,0714	,55995	Toplam	134,943	218				3-13
	4. Müdür Yardımcısı	30	4,0000	,53715							4-6
	5. Koordinatör	2	4,3571	,90914							4-12
	6. Bölüm/Anabilim Dalı Başkanı	58	3,4951	,79301							4-13
	7. Daire Başkanı	4	3,2500	,75930							6-10
	8. Şube Müdürü	9	3,4603	,86242							10-12
	9. Mali Hiz. Uzmanı / Mali Hiz. Uzm. Yard.	6	3,8095	,70951							10-13
	10. Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	23	3,9130	,82487							
	11. Meslek Yüksekokulu Sekreteri	7	3,7755	,47278							
	12. Şef	26	3,4560	,59935							
	13. Diğer	27	3,3545	1,04256							
Toplam	219	3,6582	,78677								
Kontrol Faaliyetleri	1. Dekan	3	4,3125	,60273	G. Arası	11,641	12	,970			1-6
	2. Dekan Yardımcısı	12	3,7760	,56813	G. İçi	102,167	206	,496			1-12
	3. Müdür	12	3,9427	,68125	Toplam	113,807	218				1-13
	4. Müdür Yardımcısı	30	3,9146	,49499							3-6
	5. Koordinatör	2	3,8750	,44194							3-12
	6. Bölüm/Anabilim Dalı Başkanı	58	3,4709	,79741							3-13
	7. Daire Başkanı	4	3,3125	1,28797							4-6
	8. Şube Müdürü	9	3,3958	,68679							4-12
	9. Mali Hiz. Uzmanı / Mali Hiz. Uzm. Yard.	6	3,4479	,71197							4-13

## EKLER – EK 4 DEVAMI

Kontrol Faaliyetleri	1. Dekan	3	4,3125	,60273	G. Arası	11,641	12	,970	1-6
	2. Dekan Yardımcısı	12	3,7760	,56813	G. İçi	102,167	206	,496	1-12
	3. Müdür	12	3,9427	,68125	Toplam	113,807	218		1-13
	4. Müdür Yardımcısı	30	3,9146	,49499					3-6
	5. Koordinatör	2	3,8750	,44194					3-12
	6. Bölüm/Anabilim Dalı Başkanı	58	3,4709	,79741					3-13
	7. Daire Başkanı	4	3,3125	,128797					4-6
	8. Şube Müdürü	9	3,3958	,68679					4-12
	9. Mali Hiz. Uzmanı / Mali Hiz. Uzm. Yard.	6	3,4479	,71197					4-13
	10. Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	23	3,8179	,54581					6-10
	11. Meslek Yüksekokulu Sekreteri	7	3,8304	,40136					10-12
	12. Şef	26	3,3678	,65654					
	13. Diğer	27	3,4514	,86955					
Toplam	219	3,6162	,72253						
Bilgi ve İletişim	1. Dekan	3	4,5952	,33756	G. Arası	17,997	12	1,500	1-6, 1-8
	2. Dekan Yardımcısı	12	4,0000	,55160	G. İçi	97,055	206	,471	1-12, 1-13
	3. Müdür	12	4,3393	,49872	Toplam	115,052	218		2-8
	4. Müdür Yardımcısı	30	4,1714	,44294					3-6, 3-8
	5. Koordinatör	2	3,4286	,50508					3-12, 3-13
	6. Bölüm/Anabilim Dalı Başkanı	58	3,7685	,76175					4-6, 4-8
	7. Daire Başkanı	4	3,6786	,65075					4-12, 4-13
	8. Şube Müdürü	9	3,2937	,81632					6-10, 7-10
	9. Mali Hiz. Uzmanı / Mali Hiz. Uzm. Yard.	6	3,8929	,83023					8-10
	10. Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	23	4,1056	,60259					10-12
	11. Meslek Yüksekokulu Sekreteri	7	4,2143	,50508					10-13
	12. Şef	26	3,5385	,63382					11-12
	13. Diğer	27	3,6138	,92226					11-13
Toplam	219	3,8614	,72647						
İzleme	1. Dekan	3	4,6000	,34641	G. Arası	16,733	12	1,394	1-6
	2. Dekan Yardımcısı	12	3,6333	,84781	G. İçi	137,495	206	,667	1-7
	3. Müdür	12	4,0167	,54244	Toplam	154,227	218		1-8
	4. Müdür Yardımcısı	30	4,0133	,52242					1-9
	5. Koordinatör	2	3,6000	,28284					1-12
	6. Bölüm/Anabilim Dalı Başkanı	58	3,5552	,91079					1-13
	7. Daire Başkanı	4	2,8000	1,23288					3-7
	8. Şube Müdürü	9	3,4889	,86667					3-12
	9. Mali Hiz. Uzmanı / Mali Hiz. Uzm. Yard.	6	3,3000	1,00995					3-13
	10. Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	23	3,6957	,79970					4-7
	11. Meslek Yüksekokulu Sekreteri	7	3,7714	,37289					4-12
	12. Şef	26	3,3846	,67153					4-13

**EKLER – EK 5**

**İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Düzeyinin Yöneticilerin Yönetim Kıdemi Yılına Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Sonuçlar**

İç Kontrol Boyutları	Yönetim Kıdem Yılı	N	X	SS	Varsayım Kaynağı	Kareler Toplamı (X <sup>2</sup> )	SD	Kareler Ortalaması	F	P	Grup İçi Fark
Kontrol Ortamı	1. 1-5 Yıl Arası	122	3,7400	,72973	G. Arası	8,170	3	2,723			
	2. 6-10 Yıl Arası	50	3,2833	,66650	G. İçi	111,367	215	,518			
	3. 11-15 Yıl Arası	29	3,7299	,69098	Toplam	119,537	218		5,257	,002*	1-2
	4. 16 Yıl ve Üzeri	18	3,4691	,83305							2-3
	Toplam	219	3,6121	,74050							
Risk Değerlendirme	1. 1-5 Yıl Arası	122	3,7365	,83036	G. Arası	4,606	3	1,535			
	2. 6-10 Yıl Arası	50	3,4143	,72857	G. İçi	130,337	215	,606			
	3. 11-15 Yıl Arası	29	3,8128	,57283	Toplam	134,943	218		2,533	,058	
	4. 16 Yıl ve Üzeri	18	3,5556	,82995							
	Toplam	219	3,6582	,78677							
Kontrol Faaliyetleri	1. 1-5 Yıl Arası	122	3,6977	,77111	G. Arası	4,140	3	1,380			
	2. 6-10 Yıl Arası	50	3,3775	,59211	G. İçi	109,667	215	,510			
	3. 11-15 Yıl Arası	29	3,7306	,58299	Toplam	113,807	218		2,705	,046*	1-2
	4. 16 Yıl ve Üzeri	18	3,5417	,80526							2-3
	Toplam	219	3,6162	,72253							
Bilgi ve İletişim	1. 1-5 Yıl Arası	122	3,9426	,74682	G. Arası	4,438	3	1,479			
	2. 6-10 Yıl Arası	50	3,6629	,70238	G. İçi	110,614	215	,514			
	3. 11-15 Yıl Arası	29	4,0099	,51000	Toplam	115,052	218		2,875	,037*	1-2
	4. 16 Yıl ve Üzeri	18	3,6230	,82859							2-3
	Toplam	219	3,8614	,72647							
İzleme	1. 1-5 Yıl Arası	122	3,7115	,88179	G. Arası	5,168	3	1,723			
	2. 6-10 Yıl Arası	50	3,4040	,69340	G. İçi	149,059	215	,693			
	3. 11-15 Yıl Arası	29	3,7448	,69672	Toplam	154,227	218		2,485	,062	
	4. 16 Yıl ve Üzeri	18	3,3444	1,02396							
	Toplam	219	3,6155	,84111							

\*P<0,05