



VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE İÇ DENETİM MEKANİZMASININ İNCELENMESİ*

INVESTIGATION OF INTERNAL AUDIT MECHANISMS IN FOUNDATION UNIVERSITY

Uğur KARABİBER**
Beyhan YASLIDAĞ***

Öz

Bir kurum ya da kuruluşta iç denetim faaliyetlerinin düzenli halde ve sistematik olarak gerçekleştirilmesi söz konusu kurum ya da kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini önemli düzeyde artırmaktadır. Denetim mekanizması kurum içerisinde tüm birimlerin işleyişini belirli bir kontrol altına almakta, verimliliği ve etkinliği belirli standartlara oturtmaktadır. Vakıf Üniversiteleri gibi çok sayıda birimini koordine olarak görev aldığı karmaşık yapıları kurumlarda denetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi ve iyi anlaşılabilmesi adına bu çalışmada İstanbul ili içerisinde yer alan bir vakıf üniversitesinin iç denetim mekanizmaları araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Denetim, İç Denetim, Vakıf, Üniversite.

Abstract

Regularly and systematically carrying out internal audit activities in an institution or organization significantly increases the efficiency and effectiveness of the said institution or organization. The supervisory mechanism controls the functioning of all units within the organization and puts efficiency and effectiveness into certain standards. In this study, in order to realize the auditing activities in complex structured institutions in which it has coordinated a large number of institutions such as the Foundation Universities, mechanisms have been investigated.

Keywords: Auditing, Internal Auditing, Foundation, University.

1. GİRİŞ

Bir kurum ya da kuruluşta iç denetim faaliyetlerinin düzenli halde ve sistematik olarak gerçekleştirilmesi söz konusu kurum ya da kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini önemli düzeyde artırmaktadır. Günümüzde tüm kurum ve kuruluşlar varlıklarını koruma ve devamlılığını sağlama amacı gütmektedirler. Dolayısıyla iç denetim mekanizması kurum içerisinde tüm birimlerin işleyişini belirli bir kontrol altına almakta, verimliliği ve etkinliği belirli standartlara oturtmaktadır. Bu araştırmanın da çok sayıda birimini bünyesinde koordine eden ve karmaşık yapıları kurumlar olarak örgütlenen üniversitelerin, özellikle son yıllarda artış göstermesiyle, işleyiş mekanizmalarında ortaya çıkan problemlerin çözümü kurumların inisiyatifi altındadır. Dolayısıyla bu durumun inisiyatiften ziyade sağlıklı işleyen bir iç denetim mekanizmasının oluşması vakıf üniversitelerinin verimliliğini ve etkinliğini için önemli bir problem olarak görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı da vakıf üniversitelerinde denetim süreçlerini incelemek, iç denetim mekanizmalarını ve süreçlerini ortaya koymak, var olan aksaklıkların tespitini sağlayarak bu aksaklıkların çözümü için gerekli olan öneri ve görüşleri değerlendirmektir. Araştırma amacı doğrultusunda araştırma şu temel soruya yanıt aratacaktır. Ülkemizde vakıf üniversitelerinin iç denetim mekanizmasının eksik ve zayıf yönleri nelerdir. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde vakıf kavramı ve vakıf üniversitelerine değinilmiş, vakıf üniversitelerinin tanımı amaçları ve yasal dayanağına yer verilmiştir. Ayrıca denetim ve denetim kavramlarına değinilerek, iç denetim tüm boyutları ile ele alınmıştır. Ardından söz konusu kavramsal çerçevelerin örneklem olarak belirlenen üniversitede yarı yapılandırılmış mülakat farkları ile incelemeye tabi tutulmuştur. Son olarak ta çalışmanın sonuç bölümü paylaşılmıştır. Bu çalışma eleştirel değildir. İncelenen vakıf üniversitesi sadece bir örneklem olarak ele alınmış hakkında her hangi bir özel eleştirel tespit ve benzeri çıkarım yapma kastı ile hazırlanmamıştır. Çalışmanın temel amacı yalnızca vakıf üniversitelerinin iç denetim mekanizmalarının incelenmesi ve bu mekanizmanın güçlendirilmesi hakkında bir fikir sahibi olunmasıdır.

* Bu çalışma İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Finans Yönetimi Anabilim Dalında hazırlanmış "Vakıf Üniversitelerinde İç Denetim Mekanizmasının İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi.

*** Dr. Öğr Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Ekonomi ve Finans Bölümü.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Vakıf Üniversiteleri

Ülkemizde faaliyet gösteren Vakıf üniversiteleri “gelirlerini sadece kendi üniversitelerini ve mülkiyeti üniversitelere ait kurum ve kuruluşları geliştirmek üzere harcamak kaydıyla, vakıflar tarafından kanunla kurulmuş bulunan kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde araştırma, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokul, hazırlık okulu veya birimleri, benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumları” olarak tanımlanmaktadır (Erkan, 2017, 47).

Vakıf yükseköğretim kurumları kamu tüzel kişiliği olarak belirtilmektedir ve bünyelerinde malları bulunmakta, bu malların tasarruf haklarına sahip durumdadır. Vakıf üniversiteleri ve vakıf yüksek teknoloji enstitüleri rektörleri ile bağımsız vakıf meslek yüksekokulları müdürleri hariç her düzeydeki yöneticileri ve diğer personelini, kendi organlarıncı alınan karar doğrultusunda göreve getirebilmektedirler. Vakıf tüzel kişiliği son bulması durumunda vakıf yükseköğretim kurumunun tüzel kişiliğini kaybetmemektedir (Erkan, 2017, 47).

Yükseköğretim Kurulu vakıf üniversitelerinin denetimine tabidir. Bu doğrultuda Yükseköğretim Kuruluna her yıl faaliyet raporu sunarak Denetleme Kurulunca denetleme ve değerlendirmeye tutulurlar. Dolayısıyla Yükseköğretim Kurulu vakıf üniversitelerinde en yetkili organdır (Erkan, 2017, 47).

31.12.2005 yılında Resmi Gazetede yayınlanan Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğinde “Vakıf yükseköğretim kurumuna ait taşınmaz mallar yükseköğretim kurumu tüzel kişiliği adına tapuya tescil edilir, her türlü araç, gereç ve demirbaşlar noter tasdikli ayniyat kayıt defterine kaydedilir ve kayıtlar usulüne uygun olarak muhafaza edilir.” ibaresi bulunmaktadır. (Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmî Gazete 31.12.2005)

Vakıf üniversitelerinin yasal dayanağı, Anayasanın 130. maddesine göre tanımlanmaktadır; “kazanc amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından, devletin gözetim ve denetimine tabi yükseköğretim kurumları kurulabilir” ibaresi vakıf üniversitelerinin kurulmasına yetki vermektedir. Vakıflarca kurulan üniversiteler devletin kurmuş olduğu üniversiteler gibi kamu tüzel kişi özelliğindedir (YÖK, 2007, 5).

Anayasanın 130. Maddesi son paragrafı uyarınca, vakıflar tarafından kurulan yükseköğretim kurumları mali ve idari konular dışındaki akademik çalışmaları ve öğretim elemanlarının sağlanması bakımından, Devlet eliyle kurulan yükseköğretim kurumları için Anayasada belirtilen hükümlere tabiidir. 2547 sayılı kanunun ek 8, 9 ve 10. maddelerinde (YÖK, 2007, 5);

“-Vakıflarca kurulacak yükseköğretim kurumlarındaki akademik organların, Devlet yükseköğretim kurumlarındaki akademik organlar gibi düzenleneceği ve onların görevlerini yerine getireceği,

-Öğretim elemanlarının niteliklerinin Devlet yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının niteliklerinin aynısı olduğu, -Devlet yükseköğretim kurumlarında çalışmaları yasaklanmış veya disiplin yoluyla bu kurumlardan çıkarılmış kişilerin, vakıf yükseköğretim kurumlarında görev alamayacakları,

-Vakıf yükseköğretim kurumlarının eğitim- öğretim esasları, öğretim süreleri ve öğrenci hakları ile ilgili hususların 2547 sayılı Kanun hükümlerine tabi olduğu, -Bu kurumların mali, idari ve ekonomik konularda Yükseköğretim Kurulunun gözetim ve denetimine tabi oldukları” şeklinde belirtilmektedir.

Vakıf üniversitelerinin kurulma usulleri, organları ve tabii olacakları esaslar 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’na 7.8.1983 tarihli ve 2880 sayılı Kanun ile eklenen maddelerle düzenlenmiştir. Vakıflar tarafından üniversiteler dışında, meslek yüksekokulları da açılabilir. (Hopoglu, 2012, 16).

Pek çok kurumda olduğu gibi Vakıf üniversiteleri de belirli amaçlar doğrultusunda kurulmaktadır. Artan nüfus göz önüne alındığında yükseköğretim gerekliliğinin karşılanmasında devlet üniversitelerinin yetersiz kalması vakıf üniversitelerinin kurulmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir. Vakıf üniversitelerinin temel amaçlarından biri devletin üzerindeki söz konusu bu yüke paylaşımda bulunarak öğrencilerin gerekli eğitim ihtiyacını nitelikli bir biçimde karşılamaktır. Dolayısıyla temel bir amaçtan bahsetmek gerekirse devletin üzerindeki baskıyı azaltarak belirli maddi güce sahip kişilerin yükseköğretim imkanını kazanmasıdır (Sevük, 1994, 65).

Bu kapsamda kurulan ilk vakıf üniversitesi 1984 yılında kurularak 1986-87 eğitim öğretim döneminde eğitime başlamış olan Bilkent Üniversitesi’dir. Bilkent Üniversitesi’nin devamında ise 1992 yılında Koç Üniversitesi, 1994 yılında ise Başkent Üniversitesi hizmete girmiş ve vakıf üniversitelerinin sayısı 1996’da 8’e, 1999’da 19’a, 2009’da 39’a, 2013’de 56’ya ve 2018 yılı itibarıyla de Vakıf Meslek Yüksekokulları dâhil 187’e kadar yükselmiştir (YÖK, 2018)

Görüldüğü üzere ülkemizde vakıf bünyesinde faaliyet gösteren çok sayıda üniversite ve eğitim kurumu varlığını sürdürmektedir.



Vakıf üniversiteleri belirli kanunlar açısından devlete bağlıdır ancak vakıf tarafından özerk bir biçimde etkinliğini sürdürebilmektedir. Ancak toplumun nazarındaki genel görüş vakıf üniversitelerinin özel üniversite olduğu yönündeki yanlış bir görüştür. Ülkemizde özel üniversite kurulması henüz kanunen mümkün görünmemektedir. Türkiye’de vakıf üniversiteleri, Yükseköğretim Kurulunun önerisine istinaden, kanunlara tabii olarak kurulmaktadır (Erguvan, 2010, 3).

Vakıf üniversitelerinin yönetim yapısı incelendiğinde akademik ve idari biçimde iki farklı tür yapılanma olduğu göze çarpmaktadır. Vakıf üniversiteleri ve Devlet üniversitelerinin akademik yapıları uygulanan yasal hükümler uyarınca benzerlik göstermektedir. Akademik yönetim 2547 sayılı kanun ve ilgili yönetmeliklerle yürütülmektedir ve öğretim görevlileri ile yükselmeleri bu kanun uyarınca gerçekleştirilmektedir (Şakar, 2008, 181).

Vakıf üniversiteleri yönetim olarak mütevelli heyeti olarak adlandırılan en az yedi kişilik bir heyetten oluşmaktadır ve bu vakıf üniversitelerini devlet üniversitelerinden ayıran en temel özellik olarak belirtilmektedir. Vakfın yönetim organınca devlet memuru olma niteliklerinde olan yükseköğretim görmüş adaylar arasından 5 yıllık süre için seçilen söz konusu heyet, sözleşmeli personelin işe alınması, maaşlarının tespiti, harcamaların belirlenmesi ve bütçenin oluşturulması konusunda yetki sahibi olarak konumlandırılmaktadır. Rektörler ise söz konusu heyetin hem üyesi hem de kararların uygulayıcısı olarak konumlandırılmaktadır (Erçelebi, 2008, 38).

Vakıf üniversitelerinde rektör Yükseköğretim kurulunun onayı alınarak Mütevelli heyeti tarafından atanmakta ve görevlendirilmektedir. Bu vakıf üniversitelerini devlet üniversitelerinden ayıran bir başka unsur olarak göze çarpmaktadır. Görüldüğü üzere vakıf üniversitelerinin yönetiminde mütevelli heyetinin yönetsel olarak baskın bir gücü bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinin akademik yönetiminden sorumlu rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanları yönetsel kararlar alma ve uygulamada mütevelli heyet başkanlarına dolaylı veya dolaysız bağımlı hareket etmektedirler (Cevher, 2013, 135).

2.2. İç Denetim Kavramı

İç denetim kavramı bir kurumda gerçekleştirilen bağımsız ve objektif bir danışmanlık faaliyetidir. İç denetim sayesinde kurum ya da işletmedeki hatalar ve hileler tespit edilebilmekte, söz konusu hile ve hataların gelecekte oluşması minimize edilebilmektedir. Dolayısıyla iç denetim faaliyetleri işletmenin etkin bir şekilde devam edebilmesine olanak tanınmanın yanı sıra işletmeye değer katan faaliyetlerini geliştiren oldukça önemli bir kavramdır (Azaltun, 1999, 42).

Günümüzde iç denetim kavramı işletmeler için bir ihtiyaç halini almaktadır. Bunun temel nedenleri aşağıda özetlenmektedir (Sardoğan, 2015, 3):

- Risk ve kontrol değerlendirme faaliyetlerine destek sağlar
- İşletme faaliyetlerini izler
- Faaliyetlere ilişkin risk ve kontrol faaliyetleri ile ilgili önerilerde bulunur,
- Kontrollerin uygunluğunu ve etkinliğini test eder

İç denetim faaliyetleri sistematik ve disiplinli bir yaklaşım ile düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. İç denetim faaliyetleri uluslararası standartlarla belirlenmiş bir dizi standardın uygulanması ile meydana gelmektedir. Söz konusu standartlar Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından oluşturulmaktadır. Eğer bu standartların dışına çıkılacaksa özel bilgilendirme yapılmaktadır (Sardoğan, 2015, 3).

İç denetim birimleri işletme içinde optimal seviyede güven ortamını sağlamak adına görev almaktadır. İşletmenin üst düzey yönetimince seçilen denetim çalışanları aynı özende yönetilmekte ve denetimin işleyişi kontrol edilmektedir. Gerçekleştirilen iç denetimler sayesinde işletme faaliyetlerinin amaca uygun ve etkin olması, yasal mevzuata uygunluğu ile ilgili süreçler ve mali raporların güvenilir olarak üretilmesi ve sunulması açısından son derece önem taşımaktadır (Sardoğan, 2015, 5).

Bir kurum ya da kuruluştaki iç denetim faaliyetlerinin düzenli halde ve sistematik olarak gerçekleştirilmesi söz konusu kurum ya da kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini önemli düzeyde artırmaktadır. Bir organizasyonda denetim biriminin varlığı, süreçlerin standart tanımları, görev tanımları, kuralların düzenlenmesi ve sonuç olarak işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında katma değer meydana getirmektedir. Yanı sıra kontrol faaliyetleri ile işletmenin hali hazırda ki konumu ve varlıklarının devamlılığı sağlanmaktadır. Günümüzde hemen her işletme için temel sorunlarından biri büyüdükçe varlıklarını koruma ihtiyacıdır (Uzun, 2009, 62).

Dolayısıyla günümüzde iç denetim tüm işletmeler için gerekli bir birim olarak işletmenin işleyişini kontrol eden temel birimler arasında yer almaktadır. Son derece önemli olan iç denetim kavramı tüm işletmelerce benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Önemi her geçen gün artan iç denetim faaliyetlerinin



artırılması için işletmelere ve topluma farkındalık yaratmak gerekmektedir. Aşağıda verilen örnekler bu farkındalığın yaratılmasında ve iç denetim faaliyetlerinin artırılmasında etkili olabilmektedir (Deloitte, 2017, 3):

- İşletmelerde ve kurumlarda iç denetim yöneticilerince gerçekleştirilen sunumlar ile faaliyet gösteren diğer çalışanlara iç denetim mesleğinin ve iç denetimin önemini anlatılması,
- İşletme ve kurum bünyesinde asılı olan iletişim panolarında iç denetim konusunda bilgilerin çalışanlar ile paylaşılması,
- İç denetim faaliyetleri ile ilgili hazırlanan bültenlerin işletme ve kurum içinde çalışanlara dağıtılması,
- İşletme ya da kurumun üst düzey yöneticilerin konu hakkında bilgilendirici sunumlar hazırlaması,
- İç denetim mesleğinde önde gelen kişilerin işletme ya da kurum bünyesinde konuşma ya da sunum yapmak için davet edilmesi,
- İç denetçilerin sertifika programlarına katılımının sağlanması ve aldıkları yeni sertifikalar hakkında kurum içinde sunum hazırlamaları,
- Kurum ya da işletme çalışanlarının iç denetim ile ilgili eğitim ve seminerlere katılmasının sağlanması,
- Söz konusu faaliyetlerin yalnızca çalışanlarla sınırlanmaması, aynı zamanda tedarikçi ve müşterilerinde bu aktivitelere katılımının teşvik edilmesi.

İç denetim türleri Uygunluk denetimi, Performans denetimi, Mali denetim, Bilgi teknolojileri denetimi, Sistem denetimi, Suiistimal denetimi olarak gruplandırılmaktadır. Aşağıda iç denetim türlerine detaylı olarak değinilecektir.

2.2.1. Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetimi işletmelerin ya da vakıfların devletin koyduğu tüzük ve kurallara, vakıf senedindeki vakıf kurallarına göre yürütülüp yürütülmediğini kontrol etmektedir. Uygunluk denetiminin en büyük faydalarından biri üst yönetimin kendi işlerini yapacak zaman kazanmalarına yardımcı olmasıdır. Yanı sıra tespit edilen ve uygunluk denetiminden geçmeyen unsurlar yönetim kademelerine rapor edilerek söz konusu işleyişin düzeltilmesi sağlanmaktadır (Şenat, 2017, 12).

2.2.2. Performans Denetimi

Performans denetimi ile işletmeleri ya da vakıfları oluşturan birimlerin planlamaları, yürütülmeleri ve kontrol aşamaları denetlenmektedir. Söz konusu denetlemede söylenen unsurların etkin ve güvenilir biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği kontrol edilerek ortaya çıkan sorunların yönetim kademelerine raporlanması sağlanmaktadır (Şenat, 2017, 12).

2.2.3. Mali Denetim

Mali denetim işletmelerin ya da vakıfların girdi çıktılarını, finansal tablolarını ve yaptıkları tüm maddi işlemlerin defterlerini denetlemekte ve hile, hata gibi olumsuz unsurların tespitini sağlamaktadır. Denetçiler söz konusu tablo ve defterleri inceleyerek hile ve yanlışları üst yönetim kademelerine rapor etmektedirler (maliye.gov.tr, 2017).

2.2.4. Bilgi Teknolojilerinin Denetimi

Günümüzde vakıflar dahil pek çok kurum ve işletme çağımızın teknolojik gelişmelerine uygun sistemler kurmakta ve faaliyetlerine bu sistemler üzerinden devam etmektedir. Söz konusu sistemleri IT departmanlarınca yönetilmektedir. Bu sistemlerdeki aksaklık, eksiklik ve uyumsuzluklar tüm işletmenin işleyişini sekteye uğratabilmekte ya da faaliyetlerini tamamen durdurabilmektedir. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin denetimi son derece önemli bir iç denetim türü olarak karşımıza çıkmaktadır (maliye.gov.tr, 2017).

2.2.5. Sistem Denetimi

Sistem denetimi ile birlikte denetlenen birim ve faaliyetler analiz edilerek, kurumun yapısına uygun olup olmadığı, aksaklıkların tespit edilmesinin sağlanması gerçekleştirilmektedir. Yanı sıra söz konusu faaliyetlerin kalite anlayışına uygunluğu da bu denetimin kapsamındadır. Ayrıca kaynakların yeterliliği ve kullanımı da sistem denetimi kapsamında tespit edilmektedir (maliye.gov.tr, 2017)

2.2.6. Suistimal Denetimi

Suistimal denetimi işletmeyi ya da bir vakfı zarara uğratabilecek davranış, işlem ve benzeri aktiviteleri kontrol eden denetim türüdür. Suistimal oldukça geniş kapsamlı bir kavram olmakla birlikte genel olarak bir işletmenin personeli tarafından kendi adına ya da başka kişilerin menfaatleri adına kurum ya da işletmeyi zarara uğratacak kasti işlemler yapmasıdır (Şenat, 2017, 14).



Suistimal kavramının belirleyici faktörü kasten yapılmasıdır. Dolayısıyla belirli planlamalar doğrultusunda gerçekleştirilebileceğinden bu tür olayların tespiti diğer denetim türlerine göre daha zordur. İç denetimi gerçekleştiren birimler bu tür olayları tespit etmenin yanı sıra risk faktörlerini de araştırarak, geleceğe yönelik suistimallerin önüne geçmeye yardımcı olmaktadır (Şenat, 2017, 14).

2. 3. Vakıflarda Denetim Olgusu

Ülkemizde Vakıflar Türk Medeni Kanunu hükümlerine göre kurulmaktadır ve Türk Medeni Kanunu vakıflar hakkında yer alan tüzüğün 19. Maddesine göre tüm vakıflar, Vakıflar Genel Müdürlüğüne denetlenmektedir. Vakıflar genel müdürlüğü söz konusu olan denetimlerini atadığı özel müfettişler aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Söz konusu müfettişler denetimleri periyodik olarak gerçekleştirmekle birlikte Vakfın en son yapılan incelemesinden yeni incelemeye kadar olan bölümde yapmış olduğu bütün iş ve işlemlerine ilişkin kayıtlarını incelemekte, faaliyetlerin yasalara uygunluğunu tespit ederek raporlamaktadır (Turan, 2006, 35).

Vakıflar kar amacı gütmeyen işletmelerdir ancak tüm diğer kurum ve işletmeler gibi varlıklarını sürdürmek ve faaliyetlerini düzenli bir biçimde gerçekleştirebilmek adına hesap dönemi içindeki aktiviteleri ile ilgili işlemlerini düzenli olarak kayıt altına almak, bu kayıtların sonuçlarını değerlendirme ihtiyacı duymaktadır. Vakıflar kar amacı gütmeyen kuruluşlar olduğu, tüzel kişilik olarak geçtikleri için kurumlar vergisi mükellefi değillerdir. Ancak vakıfların bünyesinde faaliyet gösteren iktisadi işletmeler mevcuttur ve onlar kurumlar vergisi mükellefidir. Bu sebepten dolayı, maliye müfettişleri, hesap uzmanları, gelirler kontrolörleri ve veri denetmenleri gibi Maliye Bakanlığı denetim elemanlarının incelemelerine tabidirler (Turan, 2006, 35).

Vakıfların mali denetimi öncelikle vakıf organlarıncı gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla bir vakıf öncelikle kendi bünyesinde olan hata ve hileleri tespit edebilmeli ve bu konuda önlem alabilmelidir. Bu bağlamda iç denetimin önemi karşımıza çıkmaktadır. Vakıf sosyal amaçlarını yerine getirememesi koşulunda bu durum Vakıflar Genel Müdürlüğüne bildirilmelidir. Vakıfların bünyesinde faaliyet gösteren iktisadi işletmeler kurumlar vergisi mükellefi olduğundan dolayı denetimleri Maliye bakanlığı müfettişleri tarafından yapılmaktadır (Dönmez ve Öykü, 2004, 24).

27.09.2008 tarih ve 27010 sayılı Resmi Gazetede' de yayınlanan Vakıflar Yönetmeliğinde denetim kapsamı ve denetimden sorumlu olanlar detaylı şekilde aşağıda belirtilmektedir (Resmi Gazete, 2008):

- Vakıf yöneticileri, yılsonundan itibaren altı ay içerisinde yapılacak iç denetim rapor ve sonuçlarını ekte belirtilen forma uygun olarak düzenleyerek rapor tarihini takip eden iki ay içerisinde ilgili bölge müdürlüğüne göndermekle yükümlüdürler.
- Yeni vakıflar, Şube ve temsilciliklerini de denetleyerek her yıl verecekleri raporlarda bu alt birimleriyle ilgili bilgilere de yer verirler
- Vakıfların Şube ve temsilciliklerinin amaca ve yasalara uygunluk denetimi ile iktisadi işletme ve iştiraklerinin faaliyet ve mevzuata uygunluk denetimi Genel Müdürlükçe yapılır.

Vakıflar öncelikle kendi denetimlerini gerçekleştirmek ve kendi iç kontrollerini sağlamak zorundadırlar. Vakıflarda vakfedenin iradesi ile oluşturulan denetleme kurulu ya da daha önceden belirlenmiş denetçiler vakfın iç denetim faaliyetini gerçekleştirmektedir. Oluşturulan iç denetim birimleri, bir hesap döneminde en az bir defa olmak üzere yılın belirli periyotlarında vakfı denetime tutmaktadır (Özkan, 2010, 60).

Vakıfların öncelikli denetim mekanizmasının iç denetim olduğu Vakıflar Kanunu'nda belirtilmektedir. Vakıflar yönetmeliğinde vakıfların iç denetimine ilişkin bilgiler belirtilmektedir. Vakıflarda gerçekleştirilen iç denetimin amacı aşağıda belirtilmektedir (Vakıflar Yönetmeliği, Md 42):

- İç denetimin başlıca amacı vakıf aktivitelerinin mevzuata ve vakfın amaçlarına uygun biçimde yürütülüp yürütülmediğinin tespitidir.
- Vakıflarda kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığının tespit edilmesini amaçlamaktadır.
- İç denetim vakfın risk yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla vakfın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma amacı gütmektedir.

Vakıflarda gerçekleştirilen tüm işler ve işlemler iç denetim faaliyeti kapsamındadır. Bu kapsamda iç denetim birimi, vakfın vakfiye senedinde yazan kurallara uygun olarak faaliyet gösterip göstermediğini, vakfın gelir ve mallarının etkin ve verimli kullanılıp kullanılmadığını, vakfın rasyonel bir biçimde yönetilip yönetilmediğini, vakfın işlem birimlerinin ve muhasebe tablolarının kabul gören muhasebe ilkeleri ile oluşturulup oluşturulmadığını denetlemektedir (Vakıflar Yönetmeliği, Md 42).



Vakıflarda gerçekleştirilen iç denetimin geçerli olabilmesi için; denetimin iç denetim sertifikasına sahip denetçiler tarafından yönetmelikte belirtilen usul ve esaslar ile genel kabul görmüş denetim standartlarına uygun olarak yürütülmüş olması gerekmektedir. Vakıflarda yapılan iç denetim faaliyetinin ardından denetçiler görüşlerini açıkladıkları bir iç denetim raporunu vakıf yönetimine sunmaktadır. Bu rapor denetçinin kanaatini göstermektedir. Denetçinin raporu hazırladığı gerekçeler ve dayanak olan belgeler rapora eklenmektedir. Söz konusu rapor doğru, açık ve ölçülebilir olmalıdır. Raporla doğru, tarafsız ve net ifadeler yer verilmelidir (Vakıflar Yönetmeliği, Md 46).

3. YÖNTEM

Araştırma sorularına yanıt aranırken nitel yöntemler tercih edilmiştir. Vakıf üniversitelerinin iç denetim mekanizmasını ortaya koyabilmek için İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesi tercih edilmiştir. Konunun iç işleyişle dolayısıyla kurumun özgün kimliğiyle ilgili olduğu için örneklem olarak belirlenen kurum adı açıklanmamıştır. Söz konusu vakıf üniversitelerinde iç denetim mekanizmalarını incelemek için konusunda uzman olan yetkili bir kişi ile gerçekleştirilen yüz yüze iletişim ile görüş ve önerileri alınarak ortaya koyulmuştur.

Mülakatta bazı temel sorulara cevaplar aranmıştır. Mülakatta temel olarak, Vakıf Üniversitelerinde iç denetim süreçleri nasıl planlanmakta ve yürütülmekte olduğu, Bu mekanizmanın özelliklerinin neler olduğu, İç denetim hakkında farkındalık yaratılması ve bu mekanizmanın kuvvetlendirilmesi adına neler yapılması gerektiği, iç denetimin kurumun performansına katkılarının neler olduğu gibi sorulara cevaplar aranmış ve gerekli cevaplara ulaşılmıştır.

Vakıf Üniversitelerinde iç denetim durum değerlendirilmesi yapılabilmesi adına yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği seçilen kişilere daha önce hazırlanan konu ile alakalı sorular sorulması ve bu kişi ya da kişilerden konu ile alakalı cevaplar alınması üzerine gerçekleştirilen bir tekniktir. Anketlere verecek yanıtları olmayan ya da bir dizi soruya yanıt vermeyi çekici bulmayan, sözel olarak kendini ifade etmekte yazıyla ifadeye oranla daha başarılı kişilerden görüşme yoluyla daha kolay ve doğru bilgi sağlanabildiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada anket ve benzeri tekniklere gerek duyulmamasının temel sebebi konuya odaklı olmasıdır. Alanında uzman ve konuya hâkim bir kişinin görüş ve önerileri söz konusu çalışmada aranan verilerin alınmasında etkili olmuştur.

Görüşme kendisinden randevu talep edilerek ve gerekli izinler alınarak ses kaydı ile kaydedilmiş ve yazı formuna dökülmüştür. Yapılan görüşme yaklaşık 40 dakika sürmüştür ve kendisine konu ile alakalı önceden hazırlanmış sorular konunun gidişatına göre yöneltilmiştir. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

- Geçmişteki iç denetim mekanizması ile ilgili deneyimleriniz nelerdir?
- Vakıf Üniversitelerinde İç denetim Süreçleri nasıl planlanmakta ve yürütülmektedir?
- İç Denetim Mekanizmasının Özellikleri Nelerdir?
- İç Denetim Hakkında Farkındalık Yaratmak İçin Neler Yapılmalıdır?
- Yapılan denetim faaliyetlerinde vakfın başarısını nasıl değerlendirmenizdir? Süreçte genel olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir.
- Vakıf üniversitesinin amaçları nelerdir ve iç denetim faaliyetleri vakfın amaçlarına ulaşılmasında ne gibi faydalar sağlamaktadır?
- Vakıf Üniversitesinin uygunluk denetimi nasıl gerçekleştirilmekte ve ne gibi faydalar sağlandığını düşünüyorsunuz?
- Birimlerin performans denetlemeleri nasıl gerçekleştirilir ve faydası nedir?
- Suistimal denetiminde karşılaşılan hatalar ve hataların giderilmesi?

Bu sorular hazırlanırken bir vakıf üniversitesinin tüm iç denetim mekanizmasının, süreçleri, aksaklıkları ve faydaları tüm yönleri ile incelenmesi hedeflenmiştir. Soruların hazırlanması sürecinde denetim mekanizmaları incelenmiş ve sorular özenle konuya uygun olarak seçilmeye dikkat edilmiştir.

Araştırmanın kısıtlılığı tüm vakıf üniversitelerine ulaşamamasıdır. Dolayısıyla ortaya koyulan bilgiler tek bir kurumun incelenmesi yolu ile sağlanmaktadır. Ancak bu durum vakıf üniversitelerinin iç denetim mekanizmasının ortaya konulması yönünde bir eksiklik taşımamaktadır. Dolayısıyla tüm vakıf üniversitelerinin süreçlerini incelemeye gerek duyulmamış, inceleme ülkemizin güzide vakıf üniversitelerinden olan bir vakıf üniversitesi ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat ile gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Gerçekleştirilen mülakatta yetkili kişiye yöneltilen ilk soru "Geçmişteki iç denetim mekanizması ile ilgili deneyimleriniz nelerdir?" olmuştur. Bu sorunun temel dayanağı hem kendisinin konu hakkındaki tecrübe ve



bilgisine vurgu yapmak hem de iç denetim mekanizmasının ülkemizde uygulanma geçmişini öğrenmektir. Kendisinden alınan cevap aşağıdaki gibidir.

“Aslına bakarsanız Türk yüksek eğitim sistemi içerisinde bu iç denetim meselesinin geçmişi çok eskiye dayanmıyor. Bildiğiniz üzere kamu mali yapısına dayalı 2004 yılında bir yasa çıkarıldı o yasa ile beraber Türkiye’de kamu kurumları stratejik merkezli bir mali sistem içerisine girdi. Bende çalıştığım eski kurumda bu süreçleri tecrübe ile yürütme fırsatı buldum.”

Görüldüğü üzere genel olarak iç denetim mekanizması uygulamalarının ülkemizdeki geçmişi çok eski yıllara dayanmamaktadır. Bu durum iç denetim mekanizmasının belirli bir sistem dahilinde oturması ve belirli standartlara oturması önünde bazı aksaklıkların olabileceğine dayanak noktası oluşturmaktadır. Bir bilim dalı olarak değerlendirilirse eğer denetim bilimi ülkemizde henüz emekleme aşamasındadır.

İnsan faktörü denetim faktörünün odak noktasıdır. Dolayısıyla denetim faaliyetleri çeşitli kanun ve yasalarla düzenlense dahi denetçinin nitelikleri ve vasıfları oldukça önemlidir. Bir denetçinin konuya karşı özverisinin, bilgi ve beceresinin denetim faaliyetinin kalitesini etkilediği yadsınamaz bir gerçektir.

Bahsi geçen 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu kanunun beşinci kısmında İç 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” olarak tanımlanmaktadır (Arcagök, 2005, 2).

İç kontrol ya da iç denetim yalnızca mali kontrolden sorumlu değildir. Bunun dışında mali olmayan kontrolleri de kapsamaktadır. İç denetim bir bakıma kurumda bağımsız bir güvence oluşturan, standartların uygulanmasını denetleyen, birimlere danışman olan hizmet haline dönüştürülmüştür. İç denetmen gerçekleştirilen iç denetimin başarısından sorumludur ve bir açıdan kurumun işleyişinin başarısından da sorumludur. Dolayısıyla bu durum bize kurumlardaki iç denetimin önemini kavramamızda odak noktası olmaktadır.

4.1. Vakıf Üniversitelerinde İç Denetim Süreçleri ve Bu Süreçlerin Yürütülmesi İlişkin Bulgular

İkinci soru “Vakıf Üniversitelerinde İç denetim Süreçleri nasıl planlanmakta ve yürütülmektedir?” olmuştur. Bu sorunun amacı vakıf üniversitelerinin iç denetim süreçlerinin nasıl yürütüldüğü konusunda ilk ağızdan gerekli veriler almak ve bu süreçler hakkında genel bir bilgiye sahip olmaktır.

“2015 yılında bir yönetmelik yayınlanmıştır. Bu yayınlanan yönetmelik ile beraber Türk yüksek eğitim sisteminin kalitesini artırmak için bir Yükseköğretim Kalite Kurulu oluşturuldu. Yüksek Öğretim Kurulu iç değerlendirmeler ve dış değerlendirmeler ile alakalı bir model ve sistem getirdi. Bu sisteme göre Türkiye de faaliyet gösteren her yükseköğrenim kurumu yılda bir kez kendi iç değerlendirmesini, kurum iç değerlendirme raporunu hazırlamakla mükelleftir. Yanı sıra her 5 yılda bir de Yükseköğretim Kalite Kurulunun ön gördüğü şekilde, onun atadığı uzmanlar ile kurumsal dış değerlendirmeden geçmek zorundadır.”

23 Temmuz 2015 ve 29423 Resmî Gazetede Yükseköğretim Kalite Güvencesi yönetmeliği yayınlanmıştır. Kasım 2015 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulu kurulmuştur. Kurulun yönetim şeması aşağıda belirtilmektedir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu çeşitli üniversiteler ve diğer kurumların temsilcilerinden oluşturulmaktadır. Bu temsilcilerin arasında öğrenci temsilcisi de bulunmaktadır ancak belirtilen kaynaktan öğrenci temsilcisinin ismi geçmemektedir. Yükseköğretimde, ulusal kalite güvencesi ve akreditasyon politika ve stratejisinin hazırlanması üç temel sorumluluk; Kurumsal Dış Değerlendirme, Kalite Güvence Ajanslarının Tescili, Kalite Kültürünü Yaygınlaştırmaktır.

“Kurum her yıl iç değerlendirme yapmakta ve bunu rapor haline getirmektedir. Bu raporun formatını da Yükseköğretim Kalite Kurulu belirlemekte ve web sitesinde yayınlamaktadır. Ekleri ispat dokümanları ile birlikte biz o raporu hazırlamaktayız.”

İç değerlendirme sürecinin verimli ve kaliteli geçebilmesi için gerekli standartlar Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından belirlenmektedir. Sürecin her aşamasında hangi adımların atılacağı ve bu adımların hangi prosedürler çerçevesine oturtulacağı da bu kurul tarafından tespit edilmekte ve denetlenmektedir.

“Raporun ana gövdesi 50 sayfayı geçmeyecek şekilde hazırlanmakta ancak eklerle yüzlerce sayfayı geçmektedir. Bir de her 5 yıl da bir kurum dış değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu yürüyen önemli bir süreçtir ve Yükseköğretim Kalite Kurulunca yürütülmektedir.”

Yüksek Öğretim Kalite Kurulunun sadece iç denetime ilişkin hükümleri bulunmamakta aynı zamanda denetim mekanizmasının objektif olabilmesi için dış denetime de ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Dış denetim süreci 5 yıllık periyotlar şeklinde gerçekleştirilmektedir.



“Birde vakıf yükseköğretim kurulları her yıl devlet üniversitelerinden farklı olarak direkt olarak Yüksek Öğretim Kurulu tarafından bir dış denetime tabi tutulmaktadır. Buna YÖK denetimi adı verilmekteyiz. Her yıl Eylül ve Ocak ayları arası olan bu süreçte YÖK’ün belirlediği bir denetim başkanı yanında maliye ve SGK dan çeşitli kurumlardan görevlendirilmiş 4-5 kişilik bir heyet mutlaka vakıf üniversitelerini ziyaret etmektedir. Ziyaret öncesi bir resmi yazı ile bildirilmektedir. Kurumdan istenilen bütün evrak, doküman, bilgi, belge ve her ne varsa bir liste halinde iletiliyor ve kurum bu istenilen belgeleri denetleme aşamasında hazırlanmış oluyor. Bunun içerisinde mali denetim de dâhildir yani kurumun tüm gelir ve giderlerinin, ihale dosyalarının kontrol edilmesi de dâhil olmak üzere bir dış değerlendirmeye tabi tutulmaktadır”

Vakıf üniversitelerinin denetim mekanizması ile devlet üniversitelerinin denetim mekanizmaları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin devlet üniversitelerinde hiç olmayan YÖK denetimi sadece vakıf üniversitelerine özgü bir uygulamadır. YÖK denetiminden önce vakıf üniversiteleri bu denetime hazırlık amacı taşıyan bir iç denetim mekanizması da geliştirebilme hakkına sahiptir. Bu sayede kurum hem yasal mevzuatı yerine getirmiş olmakta hem de kendi iç yapısının fotoğrafını görebilmektedir. YÖK Denetimi eylül ocak arasında olmakta Vakıf üniversitesi de kendi iç denetimini Temmuz ayında başlatmaktadır. Bu sayede denetim süreci sadece belli bir dönemi kapsamakta yılın daha geniş bir bölümünü içine alan geniş spekturumlu bir uygulama yapılmaktadır.

“Vakıf Üniversiteleri istedikleri takdirde YÖK denetiminden önce bir iç denetim mekanizması işletebilmektedir. Ancak Eylül ve Ocak ayları arasında gerçekleştirilen dış denetim kurumun istemesine bakılmaksızın mutlaka gerçekleştirilmektedir. Anlaşılacağı üzere vakıf üniversitelerini bağlayan zorunlu bir iç denetim mekanizması bulunmamaktadır ancak dış denetim zorunludur. Vakıf Üniversitesi iç denetim ile ilgili bir yazı yayınlayarak tüm birimlerin temmuz ayının sonuna kadar süreç içerisinde belirli standartlarda kendilerini iç denetime hazırlayacaklar ve bir iç denetime tabi tutulacaklardır. Var olan iç denetim ekibi tüm birimlerin durumlarına bakarak bir biri ile karşılaştıracak, YÖK’ün istediği standartlarda olup olmadığını, herhangi bir eksiklik olup olmadığını tespit edeceklerdir. Bu denetleme Rektörlük nezdinde yapılacak ve tüm birimlere uygulanacaktır.”

“Bizim strateji ve denetim dairesi başkanlığı olarak denetim faaliyeti için yaptığımız birkaç şey var. Bunlardan bir tanesi Yüksek Öğretim Kalite Kurulunun her yıl istediği kurum iç değerlendirme raporunun hazırlanmasıdır. Diğer kurumun her yıl bir stratejik planı hazırlaması ve bu planın performans ve faaliyet raporlarının hazırlanmasıdır. Dolayısıyla her yıl hazırladığımız faaliyet raporu iç denetimin bir parçasıdır. Daire başkanlığına bağlı 6 kişi bu görevi yürütmektedir.”

Görüldüğü üzere vakıf üniversitesinin iç denetim süreci belirli periyodlar içerisinde sistematik olarak yürütülmekte ve her yıl kurumun internet sitesi üzerinden yayınlanmaktadır. Bahsi geçen son rapor 2017 yılına aittir ve 19.05.2018 yılında yayınlanmıştır. Yayınlanan raporun ana başlıklarını, kurum hakkında genel bilgiler, Eğitim öğretim hakkındaki değerlendirmeler, AR-GE ve Toplumsal katkılar hakkındaki değerlendirmeler ve Yönetim sistemi hakkındaki değerlendirmeler oluşturmaktadır.

Burada önemli olan nokta iç denetimin bir zorunluluk olmamasıdır. Başka bir açıdan iç denetim hem kurumun dış denetime hazırlanma süreci olmakta hem de kendi sistematikliğini değerlendirme amacını kapsamaktadır.

4.2. İç Denetim Mekanizmasının Özellikleri Hakkındaki Bulgular

Yapılan mülakatta yöneltilen diğer soru “Vakıf Üniversitelerinin İç Denetim Mekanizmasının Özellikleri Nelerdir” olmuştur. Sorunun temelinde vakıf üniversitelerinin iç denetim mekanizmasının tam anlamıyla kavranması ve anlaşılması yatmaktadır. Soruya verilen cevap ve analizler aşağıdaki gibidir.

“Biz bütün süreçlerimizin tamamını şeffaf bir biçimde bir web platformu olarak yürütmekteyiz. Web adresimizde bir çalışanın ihtiyaç duyabileceği aşağı yukarı bütün veriler ve bilgiler erişilebilir durumdadır. Faaliyet raporları, kur iç değerlendirme raporları vb. gibi. Bununla beraber kurumda birkaç sürecin birden yürümekte olduğunu belirtmiştik. Bunlardan biri Yükseköğretim Kalite Kurulu tabanlı süreç, Biri YÖK tabanlı süreç biri de bölüm ve birim bazında akreditasyonlardır. Bölüm ve birim bazında da ciddi bir süreç yaşanmaktadır. Ama iç denetim hakkındaki asıl süreçler YÖK ve Yükseköğretim Kalite Kurulu arasında yapılmaktadır.”

Kurumsal yönetişimin temel ilkelerinden biri olan şeffaflık olgusu bağlamında vakıf üniversiteleri açık bir sistem olarak dizayn edilmiştir. Gerek iç paydaşlar ve gerekse dış paydaşlar bu açık sistem sayesinde gerekli bilgilere ulaşabilmekte ve elde ettikleri verileri bu sisteme entegre edebilmektedirler.

“Özelliklerine gelinecek olursa; öncelikle üst yönetimin tavı ve kararlığı büyük önem taşımaktadır. Bizimde bu konuda son derece şeffaf çalışan kararlı bir üst yönetimimiz var. YÖK denetiminden önceki, şuan da içinde bulunduğumuz denetim süreci ile alakalı bütün görevlendirmeler, görev paylaşımları rektörlük nezdinde yapılmakta ve yazı ile ilgili tüm birimlere bildirilmektedir. Böylelikle birimler kendilerini iç denetime



hazırlamaktadır. Daha sonra çeşitli alanlardan iç denetim ekipleri bulunmakta, bu iç denetim ekipleri bu birimleri üniversite içerisinde tek tek ziyaret ederek kontrol etmektedir.”

Kurumsal yönetişimin bir diğer ilkesi olan hesap verilebilirlik kapsamında üst yönetim tüm kararları şeffaf bir şekilde almakta ve bunu örgüt organizasyonuna uygun bir şekilde gerekli birimlerle paylaşmaktadır. Denetim sürecine başlamak için gerekli olan tüm hazırlıklar bu sayede zamanında ve eksiksiz olarak yapılabilir.

“Kontrol etmeleri gereken temel hususlar olan, gelen giden evrak defterleri, muhasebe kayıtları gibi kayıtlar a dan z ye kontrol edilmekte ve raporlamalar yapılmaktadır. Bu sayede eksikler belirtilmekte ve eksikliklerin tamamlanması için ilgili birimlere süre verilmektedir. Süre tamamlandığında eksikliklerin kontrol edilmesi için tekrar denetimler yapılmaktadır. Kurum son bahara geldiğinde bir dış denetim ekibi tarafından değerlendirilmeye hazır hale getirilmektedir. Ancak bu değerlendirmenin sonucunda bir toplu rapor çıkmamaktadır.”

Denetim sürecinin dinamik bir yapı oluşturabilmesi için gerekli olan geri bildirim (feedback) zamanında yapılmakta bu sayede gerekli veriler bir sonraki denetim süreci için kullanılabilir. Bu bağlamda raporlama ve geri bildirim sistemleri oluşturulmuş durumdadır. Aynı zamanda hizmet kalitesinin artırılması için kontrol mekanizmaları oluşturulmuştur. Denetim mekanizmasının daha objektif gerçekleştirilebilmesi için gereken dış denetim de bu sayede daha sağlam veriler üzerine oturtulabilir.

“Yükseköğretim Kalite Kurulu merkezli yapılan iç değerlendirmede ortaya bir rapor çıkmaktadır. Bu rapor “kurum iç değerlendirme raporu” olarak adlandırılmaktadır ve bu rapor her yıl tamamlandığında web sitemizden yayınlanmaktadır.”

Yükseköğretim Kalite Kurulunun kontrolünde yürütülen iç denetim mekanizması son haline kurum içi değerlendirme raporu ile almaktadır. Hazırlanan bu rapor denetim sürecinin her aşamasında ortaya çıkan verileri işlemekte ve analiz etmektedir. Aynı zamanda hazırlanan iç denetim raporu şeffaflık ilkesi gereği web sitesinden yayınlanarak tüm paydaşların bilgisine sunulmaktadır.

4.3. İç Denetim Farkındalığı Hakkındaki Bulgular

Mülakatta sorulan diğer bir soruda “İç denetim hakkında farkındalık yaratmak için ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?” olmuştur. Böylelikle denetimin niteliğinin artırılması açısından ne gibi çalışmalar yapıldığının öğrenilmesi hedeflenmektedir. Denetim faaliyetlerinde ekip ruhunun yakalanması ve koordinasyonun önemi oldukça büyüktür. Bu açıdan bu soruya verilen cevaplar oldukça aydınlatıcı olacaktır.

“Göreve başladığımızdan itibaren kurum iç değerlendirme süreçleri ile alakalı bütün akademik birimleri ziyaret ederek küçük odak toplantıları gerçekleştirdik. Tüm akademik ve idari personeli süreçler ile ilgili bilgilendirdik. Bununla beraber bir mail sistemine sahibiz, bu mail sistemi ile beraber ihtiyaç dâhilinde kurum içi gerekli bilgilendirmeleri yapmaktayız.”

Denetim sürecinin sadece yasal bir zorunluluk olmaktan çıkıp gerçekten işlevsel bir hal alması için gereken en önemli koşullardan biri de çalışanların denetim ile ilgili bilgilendirilmesini sağlamak ve bu sürece gönüllü uyumu sağlayacak bir katılım sergilemektir. Bu sayede denetim mekanizması daha gerçekçi verilere ulaşabilmekte ve denetim sonuçları vakıf üniversitesinin faaliyetlerini daha güzel ve başarılı bir şekilde yürütmesine sağlamada temel kaynak niteliği taşımaktadır.

“Akademik ya da idari bilimler ile ilgili çalışmalar da buradan yürütülmektedir. Örnek olarak mühendislik fakültesinin çeşitli bölümlerinin akreditasyonları söz konusu ise hem bu bölümün akreditasyon çalışmalarının yürütülmesine destek sağlıyoruz hem de kurum iç değerlendirme raporu hazırlanırken ilgili fakültenin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlıyoruz. Ya da raporun nasıl yazılması gerektiği ile ilgili danışmaya ihtiyacı varsa onları veriyoruz veya hazırlanan rapor ile alakalı istenilen geri bildirimleri veriyoruz. Dolayısıyla kurum içi farkındalığın artırılması ile ilgili çok ciddi destek sunmaktayız. Bu sayede birimler bu süreçleri daha ustalıkla sürdürebilir hale geliyorlar.”

Denetim mekanizmasının vakıf üniversiteleri tarafından elde edilen bir diğer faydası da öğretim dönemi boyunca bir araya gelmemiş kişi ve birimlerin bir ekip ruhu ile çalışması ve organik bir kurum haline gelmesini sağlamasıdır.

“Aslına bakılırsa bu denetim değerlendirme süreçlerinin en iyisi birimlerin tamamının şeffaflaştırılmasıdır. Denetimi yılın belli ayları ve zamanlarında değil de bir birimi sürekli denetlenebilir hale getirmek gerekmektedir. Dolayısıyla bu gün de gelseniz yarında orada belirli bir iş yapma ve hizmet standardının oturması esastır. Bütün amacımız ve gayemiz zaten bu dur. Birim sanki bir makinanın dişlisi gibi iyi kodlanmış bir bilgisayar programı gibi kişilere bağımlı olmadan kendi kendine kurumsal kültür içerisinde



yoğrularak ve aslında denetlemeye dahi ihtiyaç duyulmadan işlerini doğru bir şekilde yapabiliyor olsun istiyoruz. Bunun içinde ilk olarak mümkün olduğu kadar süreçleri şeffaflştırıyoruz. Bilgi iletişim teknolojilerini mümkün olduğu kadar kullanıyoruz ve yakın zamanda da üniversiteden elde edilen tüm süreçlerin bir platformda toplandığı bir yönetim bilgi sistemi desteği ile her birimin gerçek zamanlı verilerini ve bilgilerini tek platformdan alabilecek şekilde yapmayı planlıyoruz amacımız budur. Denetimi insandan bağımsız hale getirdiğimiz zaman tüm sorunları çözmüş olabiliyoruz. Yoksa bu bir suiistimal konusu olabilmektedir. Yani herkes yılın belirli bir vaktinde denetleme olacağını biliyor ve biriken işler son 1 ayda toparlanılmaya çalışılıyor. Her şey kâğıt üzerinde kâğıt aşamasında doğruymuş gibi görünüyor. Önemli olan burada süreçler gerçekleşirken işlerin doğru yapılıp yapılmadığıdır. Eğer bu kültür personele kazandırılabilirse yani kurumun geneline yaygınlaştırılabilirse o zaman zaten denetim denilen şey devre dışı kalmaktadır. Bilgi iletişim teknolojileri kullanılarak süreçleri şeffaflştırdığımızda tüm verileri tek ekran üzerinden kontrol edebilir veya görebilir hale gelebilmekteyiz. İşte o zaman denetim daha anlamlı hale gelmekte ya da tamamen anlamsızlaşmaktadır.”

Denetim mekanizması insanı ve insanın faaliyetlerini ele alarak bunların toplamında ortaya çıkan kurum yapısının analiz edilmesini sağlamaktadır. Ancak insan faktörünün en olumsuz tarafı olan belirli bir standardının olmaması konusu teknolojik sistemlerin denetim faaliyetlerine daha fazla işe koşulmasıyla bertaraf edilebilmektedir. İnsan faktörünü devreden çıkarıp denetimi bilgi teknolojileri ile gerçekleştirmenin gelecekte mümkün olabileceği ön görülmektedir. Bu bağlamda tüm kurumların bilgi teknolojilerine gerekli önemi göstermesi oldukça faydalı olacaktır.

Bilgi teknolojileri ile verilerin takip edilmesi kolaylaşacak ve veriler gerçek zamanlı olarak takip edilebilecektir. Bu hem dikkat çekilen şeffaflık ilkesi açısından önemlidir hem de denetimi bir süreç olmaktan çıkararak tüm zamanlara yaymakta ve kurum kültürünün bir parçası haline getirmektedir.

4.4. Yapılan Denetleme Faaliyetlerinde Kurumun Başarısı Hakkındaki Bulgular

Mülakatta ilgili kişiye “Yapılan denetleme faaliyetlerinde vakfın başarısını nasıl değerlendirmekteyiz?” sorusu yöneltilmiştir. Denetim faaliyetleri belirli amaçlar için yapılmaktadır. Dolayısıyla denetim çok yönlü bir faktördür ve uygulamada bir performans değerlendirmesi yapılması mümkün olabilmektedir. Bu soruya verilen cevaplar ise:

“Bu merkeze neyi koyduğunuzla alakalı. Bir eğitim kurumuyuz ve ders veriyoruz, hizmet veriyoruz. Öğrenciye yönelik işler iyi gidiyorsa işler iyi gidiyor demektir. Öğrenciye dönük işlerde aksamalar varsa o zaman doğal olarak işlerde çeşitli sıkıntılar var demektir. Özetle denetimin arkasındaki mantık eğitim hizmeti veren bir yükseköğretim kurumu olarak süreçlerinizdeki aksaklıkların tespiti ve bunların giderilmesidir. Burada da kriter bellidir. İlk olarak öğrenci merkezlik, iç ve dış paydaşların tamamı nezdinde durumun nasıl olduğuna bakmak gerekmektedir.”

Denetim faaliyetlerinin temelinde finansal verilerden daha çok hizmet kalitesinin yeterli olup olmadığı yer almaktadır. Bu bağlamda eğitim kalitesinin gerek diğer kurumlarla gerekse uluslararası standartlar ile ne derece uyumlu olduğunu ortaya koymak önemlidir.

“Süreçlerde karşılaşılan sorunlarla ilgili bilgi vermek gerekirse; fakültelerde enstitülerde oluşturulan çeşitli kurullar bulunmaktadır. Kalite kurulu bunlardan biridir ve ya fakülte kurulu bunlardan biridir. Biz buralarda öğrencilerinde temsil edilmesini isteriz. Ancak bakıldığında toplantılara öğrenciler davet edilmemiş, öğrenci yokken karar alınmış. Doğal olarak öğrencinin sesi, fikri ve düşüncesinin toplantılara yansımadağını görmekteyiz.”

Vakıf üniversitelerinin denetim faaliyetleri yürütülürken ortaya çıkan bir aksaklıktan bahsetmek gerekirse o da üniversitenin ana faaliyet konusu olan eğitim ve insan faktörünün bazen hak ettiği önemi alamamasıdır. Hizmet kalitesinin denetiminde hizmeti alanların fikirlerinin ve tespitlerinin denetim süreci içerisinde yer almaması bu denetim faaliyetlerini kısıtlamaktadır.

Her yıl dış paydaş toplantılarının yapılması gerekmektedir. Örnek olarak Aşçılık bölümü piyasada kendi sektörü ile alakalı işverenler, dernekler STK’lar ile belirli aralıklarla en azından bir defa görüşülmesini isteriz. Onların görüşlerini almalarını isteriz. Bu görüşler müfredatlarının yenilenmesi, öğretim kadrolarının zenginleştirilmesi sektörde tecrübeli insanların gelip burada part time da olsa ders vermesinin sağlanması, gibi birçok faydalar sağlamaktadır. Bu sayede sektör ve üniversitelerin yakınlık kurması ön görülmektedir. Denetimelerde bu toplantıların ya çok az ya da çok düzensiz yapıldığı tespit edilmektedir. Örneğin yapılmış ama 3 sene önce yapılmış, ancak bunun her sene periyodik olarak yapılması beklenmektedir. Örneğin siz bir tekstil sektörünün temsilcisisiniz ama 3 sene önce davet edilmiş daha sonra davet edilmemişsiniz. Sizin bir paydaş olarak buranın bir paydaşı olduğunuzu biliyor olmanız gerekmekte. Özetle bu tip paydaş ilişkilerinde bazı sorunlar olduğunu tespit ettik.



Bunun dışında denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırabilmek için dış paydaşlarında bu sürece mümkün olduğunca dahil edilmesi gerekmektedir. Üniversitede eğitim alan öğrenciler mezun olduktan sonra iş dünyasına atılmakta ve ülkedeki birçok sektörde boy göstermektedir. Bu nedenle sektör temsilcilerinin de beklenti ve taleplerinin dikkate alınması hem hizmetin kalitesini hem de denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırabilmektedir.

“Yanı sıra bazı bazı bölüm ve birimlerin kendilerine ait hiçbir strateji ve swot analizi ortaya koymadığını, gündelik kararlar ve fikirler ile yönetildiğini tespit ettik. Doğal olarak bu ve bunun gibi bize göre kusurlu olan kısımları tespit ediyoruz ve o birimlere geri bildirimde bulunuyoruz.”

Denetim faaliyetlerinin en büyük yararlarından biri de kurumu fonksiyonel birimler olarak ele alması ve bu birimler içerisinde kurumun ana stratejilerine uygun faaliyetlerinin yürütülüp yürütülmediğini tespit etmektir. Bu bağlamda gerekli eksiklikler tespit edildiğinde ilgili birimlere bilgi verilmekte ve sorunların çözülmesine yardımcı olunmaktadır.

4.5. İç Denetim Faaliyetlerinin Kuruma Katkıları Hakkındaki Bulgular

Mülakatta “Vakıf üniversitesinin amaçları nelerdir ve iç denetim faaliyetleri vakfın amaçlarına ulaşılmasında ne gibi faydalar sağlamaktadır?” sorusu yöneltilen bir diğer sorudur. Önceki soruda denetim faaliyetinin performansı araştırılmak istenirken bu soruda ki amaç denetim faaliyetinin kuruma olan katkısını irdelemektir.

“Vakıf üniversitesinin amaçları misyonu ve vizyonunda tarif edildiği üzere nitelikli iş gücü yetiştirmektir. Ülkenin iş gücünün niteliğini artırmak en önemli misyonumuzdur. Bununla beraber Ar-ge inovasyon faaliyetlerinde bulunmak, ülkeye yeni girişimciler kazandırmak, ülke bilimine katkıda bulunmak birçok amacından bazılarıdır. Biz bunları uluslararası standartlarda yapmak üzere hareket etmekteyiz. Bu nedenle bizim üniversitemiz sadece ulusal denetim ve değerlendirmeler değil aynı zamanda uluslararası denetim ve değerlendirmelere de oldukça değer vermektedir. Örnek olarak diploma etiketinin alınması, Bologna sürecinin tamamlanması, EUA denilen Avrupa Üniversiteler Birliğine kendimiz denetleme talebinde bulunmaktayız.”

Bologna Süreci, 2010 yılına kadar Avrupa Yükseköğretim Alanı yaratmayı hedefleyen bir reform sürecidir. Pek çok uluslararası kuruluşun işbirliği ile 47 üye ülke bu süreci desteklemektedir. Bologna Sürecinin oluşturmayı hedeflediği Avrupa Yükseköğretim Alanı içerisinde yer alan ülke vatandaşları, yükseköğrenim görmek ya da çalışmak amaçları ile Avrupa'da kolayca dolaşabileceklerdir. Avrupa Yükseköğretim Alanında en gerçekleşmesi arzulanmayan şey, üye ülkelerin eğitim sistemlerinin tek tip yükseköğretim sistemi haline getirilmesidir. Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda asıl hedeflenen, çeşitlilik ile birlik arasında bir denge kurulmasıdır. Amaç, yükseköğretim sistemlerinin kendilerine özgü farklılıkları korunarak birbirleriyle karşılaştırılabilir olması ve uyumlu hale getirilmesinden ibarettir (yok.gov.tr, 2018).

Vakıf üniversitesi olarak YÖK denetimi ve iç denetim dışında gönüllü olarak uluslararası denetimlere de tabi olmak kurumun eğitim standartlarının geliştirilmesinde ve planlanan hedeflere ulaşılmasında katkı sağlamaktadır. Avrupa Üniversiteler Birliğinin (EUA) yürüttüğü denetim programı bunlardan biridir.

“Birim ve bölümlerimizi yalnızca yerli akreditasyon kurumları ile değil aynı zamanda uluslararası akreditasyon kuruluşlarınınca da akredite ediyoruz. Bu sayede en büyük amacımız üniversitemizi sadece yerli piyasada belirli bir kaliteye oturmuş bir üniversite değil aynı zamanda uluslararası standartlarda da iyi bir üniversite olarak hak ettiği yere getirmeyi hedeflemekteyiz.”

Vakıf üniversitesinin yürütmüş olduğu denetim faaliyetlerini eğitim kalitesini artırmakta ve bu sayede nitelikli iş gücü istenilen düzeye gelmektedir. Ancak gerçek hedef küreselleşmiş dünyada sadece yerel mevzuata uymak değil uluslararası standartlara uyum sağlamaktır.

4.6. Vakıf Üniversitesinin Uygunluk Denetimi Hakkındaki Bulgular

Mülakatın gidişatında iç denetimin unsurlarından biri olan uygunluk denetimi için şu soru yöneltilmiştir; “Vakıf Üniversitesinin uygunluk denetimi nasıl gerçekleştirilmekte ve ne gibi faydalar sağlandığını düşünmektesiniz?”

“Bir üniversite olduğumuz için tamamen yasal süreçlere uygun biçimde çalışmaktayız. Denetimleri yaparken de birimlerin uygunluklarının söz konusu yasal çerçevede değerlendirmekteyiz. İlan edilmiş yasalara, kurum içi yönergelere, senato yönetim kurulu ya da mütevelli heyet kararlarına ne kadar uygun olup olmadığına bakmaktayız.”

Vakıf üniversitesinin yürütmüş olduğu uygunluk denetimi sayesinde gerek yasalar ve gerekse diğer idari birimlerin belirlemiş olduğu standartlara uyulup uyulmadığı ya da bu konuda ki eksiklikleri tespiti sağlanarak gerekli düzenleyici uygulamalar için veri sağlanmaktadır. Ayrıca yasal mevzuata uygunluk konusunda herhangi bir aksaklık yaşanmadığı tespit edilmiştir.



“Bunu yaparken birimler arasında fark olmaktadır. Bu birim yöneticisinin ya da çalışanın süreçleri algılama düzeyi ve uygulama kalitesi farkından kaynaklanmaktadır. Bir birim bu işlere gönül vermiş ve tatmin edicilikten öte giderken başka bir birim başka bir birim bu şekilde olmayabiliyor. Bu yüzden amacımız bunların hepsini belirli bir standarda yükseltip bu standart üzerinde tutabilmektir.”

Hizmet unsurunun ana faktörü olan insan da belirli bir kalite standardının oturtulmasının oldukça zor olması belirlenen stratejik hedeflere ulaşmakta fonksiyonel birimler arasında farklılığa neden olmaktadır. Bazı birimler değişime gönüllü uyum sağlayabilirken bazı birimlerde değişime karşı direnç gözükebilmektedir. Bu nedenle denetim faaliyetlerinin kurumun tüm birimlerini kapsayacak şekilde yürütülmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

4.7. Vakıf Üniversitesinin Performans Denetimi Hakkındaki Bulgular

İç denetimin unsurlarından biri olan performans denetimi için şu soru yöneltilmiştir; “Birimlerin performans denetlemeleri nasıl gerçekleştirilir ve faydası nedir?” Bu soru neticesinde elde edilen veriler ve analizler aşağıdadır.

Ülkemizdeki özel veya kamu sektöründeki neredeyse bütün kurumların yaşadığı en büyük sorun performans ölçümüdür. Bununla ilgili çeşitli modeller bulunmaktadır. Bu konuda adil, ölçülebilir, şeffaf kriterler geliştirmek çok zordur. Bunun temel sebebi her birimin yaptığı işin bir birinden farklı olmasıdır. Bu sebeple biri için geliştirilen performans sistemi bir başkası için yaramayabilmektedir. Bir de birimlerin içerisinde kişisel performanslarda bulunmakta, bunlarda büyük önem taşımaktadır ancak genel olarak birim performansı olarak değerlendirdiğimizde stratejik planla beraber performans hedefleri koymaktayız. Bunlar sayısal olarak ifade edilir. Bu hedeflerinde ne kadar kaynakla (maddi ya da insani) ne kadar zamanda gerçekleştirildiğini yılda bir defa ölçmekteyiz. Bunu da faaliyet raporumuza yansıtılmaktadır. Ancak durum gösteriyor ki bunu yapmak oldukça zor. Faydası ise birimler kendi performanslarını ölçülebileceğini bildikleri için planlarını yaparlarken ve uygularken buna göre davranıyorlar. Planları gerçekleştirmek içinde mümkün olduğu kadar çaba sarf ediyorlar. Bu durum İç yönetim, Performans yönetimi, stratejik planlamalarına oldukça katkı sağlamaktadır.

Performans denetimi iç denetim süreçlerinin en zor olanı olarak belirtilmektedir. Farklı birimler arasındaki karmaşık yapıların birbirleri ile karşılaştırılması adına belirlenmiş ve kalıba oturtulabilen belirli standartların olmaması bunun temel nedenidir. Bilindiği üzere Vakıf üniversiteleri de pek çok farklı birimin farklı görevler üstlendiği karmaşık bir yapıya sahiptir. Ancak vakıf üniversitesinde zorluklara rağmen performans hedeflerinin konulduğu ve yılda bir defa ölçülerek yıllık rapora yansıtıldığı görülmektedir.

Fonksiyonel birimlerin performanslarının değerlendirilebilmesi ve ölçülebilmesi için gerekli denetim parametreleri her birim için farklılıklar arz etmektedir. Hangi fonksiyonel birim için hangi performans kriterinin değerlendirileceği gerçekçi bir denetim faaliyeti sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu amaçla ilk önce performansın ne olması gerektiği ile ilgili analizler yapılmakta ve her birim için gerekli iş tanımları ortaya konulmaktadır. İş tanımları belirlendikten sonra insan faktörünün de etkinliğini ortaya koyabilmek için iş gerekleri belirlenmeli ve bu doğrultuda performans ölçümü sağlanmalıdır.

“Esas olan dışardan yapılan dış değerlendirmelerden ziyade kurumun kendi içerisinde yapacağı değerlendirmelerin önemini artırılması daha faydalı olacaktır. Her kurum kendini kontrol edebildiği sürece daha iyi olacaktır. Bir başkasının dışarıdan denetim yapması ile değil. Çünkü dış değerlendirmeler yapılmadan önce kurumlarımız çok ciddi hazırlıklar yapıyor ancak dış değerlendirme bittiği zaman o hazırlıklarda ölüyor. İç denetimde ise kurumun içerisinde sürekli kendini kontrol etme ve sürekli iyileştirme felsefesinin bir kültür olarak yerleşmesi anlamına gelmektedir. Nerede ve ne konuda hata ve doğru yapıldığına dair bir kurumsal mekanizmanın kurulması anlamına gelmektedir. Belirli periyodlarla kurum kendi kendisini kontrol edebilmelidir.”

Denetim faaliyetlerinin kurum kültürünün önemli bir parçası haline gelebilmesi için sürekli gelişim anlayışına sahip olmak, dinamik bir örgüt yapısı oluşturabilmek bu konuda özellikle yönetimin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir biçimde çalışanları motive edebilecek özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu da yasal mevzuat bakımından zorunlu olan dış denetimle değil kurumun sürekli kendini değerlendirdiği iç denetim mekanizmaları sayesinde kendini gerçekleştirebilecektir.

4.8. Vakıf Üniversitesinde Suistimal Denetimi Hakkındaki Bulgular

Vakıf Üniversitelerinde Suistimal denetimi hakkında “Suistimal denetiminde karşılaşılan hatalar ve hataların giderilmesi için neler yapılmaktadır” sorusu sorulmuştur.

Bu sorunun ve verilerinin bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Günümüzde insan faktöründen kaynaklanan pek çok hata ve suistimal gerçekleşmektedir. Bu eylemlerin çoğu zaman kurum kültürü oturtulmuş ve tüm sistemlerin aksaksız işlediği kurumlarda dahi gerçekleşmesi insan faktörünün yapısından kaynaklıdır. Kurum itibarını zedeleyici eylemlerin örnek olarak verilmesi bu çalışma için uygun



görülmemiştir. Ancak bu soru ile ilgili temel bulgu Vakıf üniversitesinde suistimal denetiminin aksaksız olarak gerçekleştirildiği ve sorunların kısa süre içerisinde giderildiğidir.

“Suistimaller tespit edildiğinde üst yönetime raporlanmaktadır. Üst yönetim suistimali gerçekleştiren kişiler hakkında disiplin yönetmeliğini uygulamaktadır. Duruma göre bir soruşturma incelemeye de tabi tutulabilir. Ya da sözlü uyarı yapılabilir. Suistimalin şiddetine göre değişmektedir.”

Denetim faaliyetlerinden biri olan suistimal denetimi insan faktörünün hatalı uygulamalarını ortaya koymak açısından önemlidir. Gücü elinde bulunduran kişilerin subjektif kararlar alması bazen örgüt misyonuna aykırı davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Bunu en aza indirebilmek için de kurum içerisinde iletişim faaliyetlerinin etkinliğini artırmak örgüt içerisinde güç mesafesini azaltmak ve tüm insanları kapsayacak şekilde etkin işleyen bir disiplin sistemini oluşturmak oldukça önemlidir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde tüm kurum ve kuruluşlar varlıklarını koruma ve devamlılığını sağlama amacı gütmektedirler. Dolayısıyla iç denetim mekanizmasının etkin olarak işlemesi tüm kurum ve kuruluşların etkin ve en az hatayla işleyen bir yapı oluşturmalarında büyük önem taşımaktadır.

Vakıflar bünyesinde hizmet veren vakıf üniversitelerinin iç denetim mekanizmalarının etkin bir biçimde işlediği ortaya çıkmaktadır. İç denetimin köklü olmayan bir geçmişi bulunmakta ve nispeten yeni oturmuş bir anlayış çerçevesinde gerçekleştiği görülmektedir ancak bu mekanizma zaman içerisinde daha da kapsamı genişleyerek etkin hale gelecektir. Bu konuda denetçilere büyük görev düşmektedir ancak iç denetim mekanizmasının teknolojiye adapte hale gelmesi denetçinin görevini kolaylaştıracaktır.

İç değerlendirme sürecinin verimli ve kaliteli geçebilmesi için gerekli standartlar Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından belirlenmektedir. İç değerlendirme sürecinin verimli ve kaliteli geçebilmesi için gerekli standartlar Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından belirlenmektedir. Vakıf üniversitelerinin şeffaflık ilkesine uygun bir biçimde tüm faaliyetlerini iç ve dış paydaşlar ile paylaştıkları görülmektedir. Denetim sürecinin dinamik bir yapı oluşturabilmesi için gerekli olan geri bildirim (feedback) zamanında yapılmakta bu sayede gerekli veriler bir sonraki denetim süreci için kullanılabilir.

Vakıf üniversitelerinin iç denetimlerinin yasal bir zorunluluk olmaktan öte işlevsel bir yapıya kavuşturulması denetimcinin temel hedeflerinden biridir. Bu bağlamda farkındalık yaratmak ve tüm personelin ve birimlerin koordine şekilde denetim mekanizması için gerekli görevleri şeffaf biçimde ortaya koymaları büyük önem taşımaktadır. Bu sayede daha gerçekçi verilere ulaşabilmenin yanı sıra var olan hatalar da azalacak denetim kendi kendini yöneten bir süreç haline gelebilecektir.

Vakıfların iç denetimlerinde ortaya çıkan en büyük olumsuzluklardan biri insan faktörüdür. İnsanın hataya yatkın yapısı denetim mekanizmasının bilgi teknolojilerine dayalı hale getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple bilgi teknolojilerine yapılacak yatırımlar gerekli görülmektedir.

Vakıf üniversitelerinde denetim faaliyetlerinin temelinde finansal verilerden daha çok hizmet kalitesinin yeterli olup olmadığı yer almaktadır. Dolayısıyla eğitim ve insan faktörüne daha çok önem verilmesi gerekmektedir. Denetim faaliyetlerinde üniversitenin paydaş toplantılarına gerekli önemi vermediği ya da bu toplantıları aksattığı göze çarpmaktadır. Üniversitede eğitim alan öğrenciler mezun olduktan sonra iş dünyasına atılmakta ve ülkedeki birçok sektörde boy göstermektedir. Bu nedenle sektör temsilcilerinin de beklenti ve taleplerinin dikkate alınması hem hizmetin kalitesini hem de denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırabilecektir.

Üniversitenin bazı birimlerinin stratejik planlamalarının olmadığı tespit edilmektedir. Bu durum gündelik kararlarla gerçekleştirilen bir yönetim faaliyetinin denetim faktörünü zorlaştıracığı yönünde sinyaller vermektedir.

Denetim faaliyetlerinin kuruma işleyen etkin bir sistem kazandırmanın dışında uluslararası standartlara da uyum sağlama konusunda katkı sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen faaliyetler eğitim kalitesini daha da artıracak, kurumun hedeflerinden biri olan dünya standartlarında nitelikli iş gücü sağlamada yararlı olacaktır.

Kurumun denetim faaliyetlerinde uygunluk denetimi incelendiğinde yasal mevzuata uygunluk konusunda hiçbir olumsuzluğa rastlanmamıştır. Ancak birimler arası insan faktörüne bağlı olarak bazı uyumsuzlukların yaşandığı görülmektedir. İç denetim mekanizması güçlendirildikçe birimler arası uyumsuzluklar azalacak bu konuda belirli bir standardın yerleştirilmesi yönünde faydalı olacaktır.

İç denetim faaliyetinin en zor unsurlarından birinin performans denetimi olduğu görülmektedir. Farklı birimler arasındaki karmaşık yapıların birbirleri ile karşılaştırılması adına belirlenmiş ve kalıba oturtulabilen belirli standartların olmaması bunun temel nedenidir. Hangi fonksiyonel birim için hangi



performans kriterinin değerlendirileceği gerçekçi bir denetim faaliyeti sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu amaçla ilk önce performansın ne olması gerektiği ile ilgili analizler yapılmalı ve her birim için gerekli iş tanımları ortaya konulmalıdır.

Sonuç olarak vakıf üniversitelerde iç denetim mekanizmasının belirli standartlar çerçevesinde hareket etmekte ve sorunları etkin bir biçimde tespit ederek bu sorunların çözümlerine yönelik analizlerin yapılarak raporladığı ortaya çıkmaktadır. Karşılaşılan sorunlara yönelik yaklaşımlar son derece doğru ve geleceğe yöneliktir.

Kurumun iç denetim mekanizmasının kendini tekrar eden bir anlayışla değil geleceğe ve vakfın amaçları doğrultusunda yönetildiği, teknolojik sistemlere adaptasyonun, şeffaflık ilkesi doğrultusunda belirli bir kurum kültürü oluşturularak güçlendirildiği ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Arcagök, M. S. (2005). *Glossary Definitions Used by the Commission in the Framework of Public Internal Financial Control(PIFC)*. <http://www.forum.europa.eu.int/public/irc/home/main>. Erişim: 2018.
- Azaltun, M. (1999). *Otel İşletmelerinde İç Kontrol*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Cevher, Ezgi (2013). *Vakıf Üniversitelerinde Uygulanabilecek Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dönmez, Ş. M. Ve Öykü, C. (2004). Vakıf ve Derneklerin Vergilendirilmesi ve Denetimi. *Yaklaşım Dergisi*, S. 15
- Erçelebi H. (2008). *Türkiyede Vakıf Üniversitelerinin Yeri ve Önemi, Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Üniversiteye Giriş Sistemi*. (Ed.) İsmail Bircan, Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Erguvan, İ. (2010). *Vakıf Üniversitelerinin Türkiye Yükseköğretim Sistemine Etkilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erkan, H. (2017). *Vakıf üniversitelerinde İç Denetim Faaliyetlerine Yönelik Bilgisayar Destekli Bir Model Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi.
- Hopoğlu, S. (2012). *Vakıf Üniversiteleri ve TRB1 Bölgesinde Vakıf Üniversitelerinin Kurulabilirliği*. Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi.
- Maliye Bakanlığı, İç denetim Birimi Başkanlığı (2017) http://www.maliye.gov.tr/Documents/Denetim/idb_tanitim_brosuru.pdf
- Özkan C. (2000). *Tüm Yönleriyle Dernekler ve Vakıflar*. Birinci Basım, Ankara: Yaklaşım Yayınları
- Sardoğan E. (2015). *Otel işletmelerinde İç Denetimin Önemi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi., Yüksek Lisans Tezi
- Sevük, Süha (1994). *Vakıf Üniversiteleri Kamu Üniversiteleri Entegrasyonu*. Ankara: Başbakanlık Basımevi
- Şakar, N., (2008). *Vakıf Üniversiteleri Kurumsallaşmanın Neresinde? Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Üniversiteye Giriş Sistemi*. (Ed.) İsmail Bircan, Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Şenat G. (2017). *Türk Bankacılık Sektöründeki İç Denetim Mevzuatının Amerikan Bankacılık Sistemindeki İç Denetim Mevzuatı ile Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Turan D. (2006). *Kar Amaçsız İşletmelerde Denetim, Marmara Üniversitesi Muhasebe Denetim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uzun, A. K. (2009). İç Denetim Faaliyetleri Makalesi. *Active Dergisi*, Kasım.
- Vakıflar Yönetmeliği. (2008). Resmi Gazete, 27010, 27.09.2008, md.46 <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/02/20080227-2.htm> (Erişim, 2018)
- YÖK, Bologna süreci <http://www.yok.gov.tr/ar/web/uluslararasi-iliskiler/bologna-sureci-nedir> (Erişim 2018)