



BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

İÇ KONTROL SİSTEMİ
DEĞERLENDİRME
RAPORU
(2025)

İÇİNDEKİLER

I. GİRİŞ.....	1
A. GENEL BİLGİLER	2
1. <i>Misyon ve Vizyon</i>	2
B. ORGANİZASYON YAPISI.....	3
II. İÇ KONTROL SİSTEMİ SORU FORMU ANALİZ VE SONUÇLARI.....	4
A. VERİ SETİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER	5
B. GENEL SONUÇLAR	6
C. BÖLÜM BAZLI SONUÇLAR.....	10
1. <i>Kontrol Ortamı Bölüm Sonuçları</i>	10
2. <i>Risk İzleme Bölüm Sonuçları</i>	12
3. <i>Kontrol Faaliyetleri Bölüm Sonuçları</i>	13
4. <i>Bilgi ve İletişim Bölümü Sonuçları</i>	14
5. <i>İzleme Bölümü Sonuçları</i>	15
III. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN GELİŞİMİ.....	16
IV. SONUÇ VE ÖNERİLER	17
A. GÜÇLÜ YÖNLER	17
B. GELİŞMEYE AÇIK YÖNLER.....	18
C. ÖNERİLER	19
V. KAYNAKÇA.....	20

TABLolar

TABLO 1 İÇ KONTROL SİSTEMİ SORU FORMU SONUÇLARININ YORUMLANMASI	4
TABLO 2 EN YÜKSEK PUANLI ÜÇ SORU VE PUANLARI	8
TABLO 3 SON DÖRT YILIN EN YÜKSEK VE EN DÜŞÜK PUANI ALAN SORULARI.	9
TABLO 4 PUANLARA GÖRE SONUÇLAR	10
TABLO 5 KONTROL ORTAMI İFADE PUANLARI	11
TABLO 6 RİSK İZLEME İFADE PUANLARI	12
TABLO 7 KONTROL FAALİYETLERİ İFADE PUANLARI	13
TABLO 8 BİLGİ VE İLETİŞİM İFADE PUANLARI	14
TABLO 9 İZLEME BÖLÜMÜNÜN İFADE VE PUANLARI	15

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1 İZLEME RAPORLARI SÜRECİ	1
ŞEKİL 2 BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON ŞEMASI	3
ŞEKİL 3 SORULARIN BÖLÜMLERE GÖRE DAĞILIMI	5
ŞEKİL 4 ANKETE KATILAN BİRİMLERİN DAĞILIMI.	6
ŞEKİL 5 KATILIMCI TERCİHLERİNİN YÜZDESEL DAĞILIMI.	7
ŞEKİL 6 BÜTÜN SORULAR İÇİNDE EN DÜŞÜK PUAN ALAN ÜÇ SORU	8

KISALTMALAR

SGDB: Balıkesir Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

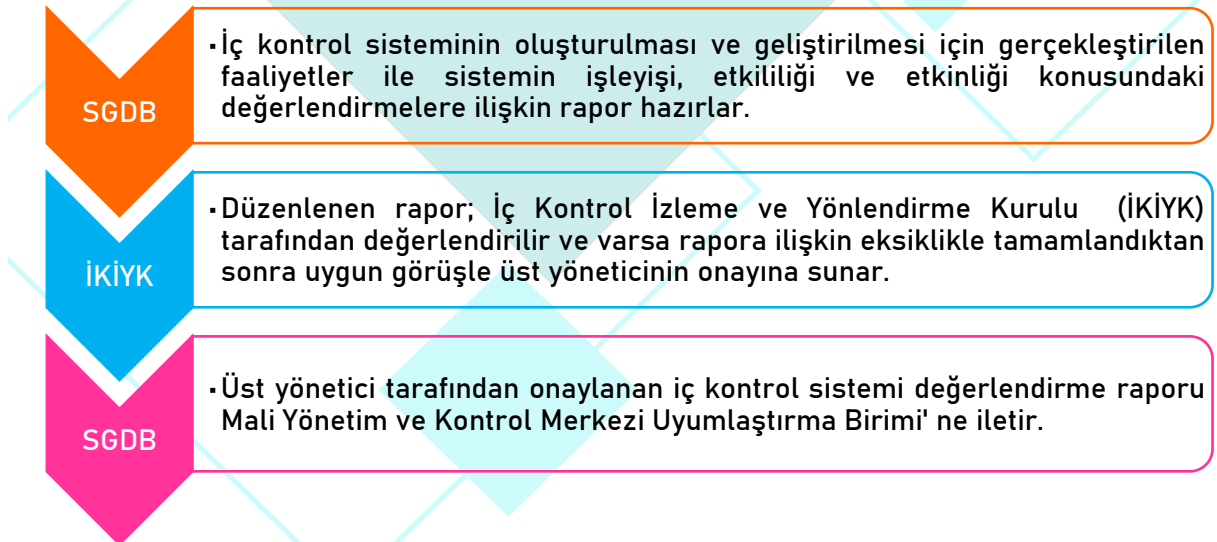
İKİYK: Balıkesir Üniversitesi İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

I. GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, Kamu İç Kontrol Rehberi gereğince kamu idareleri iç kontrol faaliyetlerin sürekli ve sistemli bir şekilde izlemeli ve geliştirmelidir.

İzleme ile idarenin faaliyetlerinin misyon doğrultusunda, hedeflerle uyumlu olarak yürütülüp yürütülmediği, risk yönetimi esasları çerçevesinde gerekli kontrollerin öngörülüp öngörülmediği, söz konusu kontrollerin uygulanıp uygulanmadığı, iletişimin açık ve yeterli olup olmadığı gibi hususlar tespit edilip değerlendirilmektedir. Bu nedenle izleme iç kontrol sisteminin diğer iç kontrol sistemi bileşenleriyle etkileşim halinde işleyen bir süreçtir. İzleme iç kontrol sisteminin, beklendiği şekilde işleyişinin ve koşullardaki değişikliklere uyum göstermesinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilir. Yönetime, kontrol faaliyetleri sorunlarının düzeltilmesini sağlar ve istenmeyen bir olay meydana gelmeden önce riski kontrol etme şansı verir.

İç kontrol sisteminin izlenmesinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir. 5018 sayılı Kanunun 11' inci maddesinde de bu husus vurgulanmış ve üst yöneticilerin mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi ve izlenmesinden sorumlu oldukları ifade edilmiştir. İzleme raporlarına ilişkin mevzuatta belirlenen yetki görev ve süreçler Şekil 1' de özetlenmiştir.



Şekil 1 İzleme Raporları Süreci.

İç kontrol sisteminin izlenmesi; sürekli izleme ve özel değerlendirmeler yoluyla gerçekleştirilir. Sürekli izleme; idare faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında, devamlı olarak faaliyetleri yürüten personel ve onları hiyerarşik olarak kontrol etmekle görevli yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Sürekli izleme; düzenli yönetim ve gözetim faaliyetlerini, karşılaştırmaları ve personelin görevlerini yürütürken almış olduğu diğer önlemleri kapsamaktadır. Özel değerlendirmeler; iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla yönetim ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilen değerlendirme faaliyetleridir. Özel değerlendirme faaliyetleri; öz değerlendirme çalışmaları yapılması, soru formlarının/anketlerin kullanılması ve çalışma grubu oluşturulması şeklinde gerçekleştirilebilir. Öz değerlendirme çalışmaları, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesinin yanı sıra yönetici ve çalışanların idare hedeflerine ulaşılmasında iç kontrolün önemi konusunda da bilinçlendirilmesine katkı sağlar.

Bu rapor öz değerlendirme yöntemi kapsamında anket yapılarak elde edilen verilerin işlenmesi sonucu oluşturulmuştur. Raporda kullanılan sorular Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu İç Kontrol Rehberi'nde yer alan anket sorularıdır. Bu sorular Balıkesir Üniversitesi birimleri tarafından cevaplanmış ve cevaplar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü tarafından konsolide edilerek rapora dönüştürülmüştür.

Raporda öncelikle Balıkesir Üniversitesine ilişkin genel bilgilere yer verilecek, ardından iç kontrol sisteminin gelişimi değerlendirilecek, sonrasında analiz sonuçları paylaşılacak, sonuç ve öneriler bölümüyle rapor tamamlanacaktır.

A. GENEL BİLGİLER

1. Misyon

Sürdürülebilir eğitim ve araştırmayı önceleyen, bilim, kültür, sanat ve sportif alanlarda bilgi ve değer üreten, akademik odaklı, yenilikçi, ulusal ve uluslararası rekabete açık bir üniversite olmaktır.

2. Vizyon

Uluslararasılaşma hedeflerini gözetken, bilgi, mesleki donanım, etik ve ahlaki değerlere sahip, girişimci ve yenilikçi yetenekler kazandıran, hayat boyu öğrenme odaklı, yeni teknolojileri kullanabilen bireyler yetiştiren, kaynakların sürdürülebilirliğini dikkate alarak topluma ve geleceğe katkı sağlayan, iş dünyası ile işbirliklerine değer veren, öğrencilerin potansiyellerini keşfetmelerini amaçlayan bir üniversite olmaktır.

B. ORGANİZASYON YAPISI

Balıkesir Üniversitesi' ne ait organizasyon şeması Şekil 2' de paylaşılmıştır.



Şekil 2 Balıkesir Üniversitesi Organizasyon Şeması.

II. İÇ KONTROL SİSTEMİ SORU FORMU ANALİZ VE SONUÇLARI

Bu rapor 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Tebliği, Kamu İç Kontrol Standartları Rehberinde belirtilen esaslar çerçevesinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB), Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğüne hazırlanmıştır. Raporun içeriğini Kamu İç Kontrol Standartları rehberinde yer alan ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi amacıyla tasarlanmış soru formuna verilen cevapların değerlendirilmesini içermektedir.

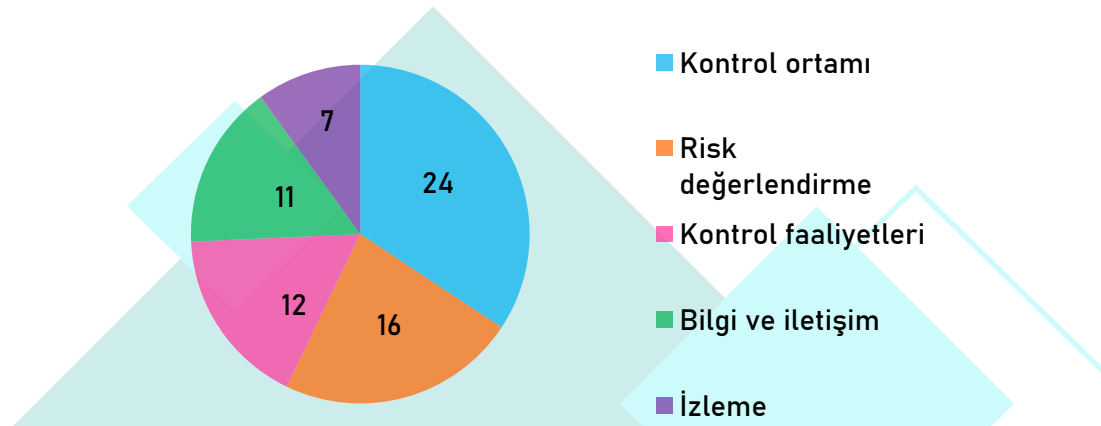
Rehberde değerlendirme yapılırken izlenecek yöntem ve puanlamaya ilişkin uygulanacak yol haritası belirlenmiştir. Buna göre Rehberde “Yüzde puanları her kategori için ayrı ayrı ve formun geneli için İZ Tablo 1’deki şekilde yorumlanmalıdır.” ifadesi mevcuttur. Rehberde belirtilen tablo içeriği Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1 İç Kontrol Sistemi Soru Formu Sonuçlarının Yorumlanması

% Puanı	Yorum
0-25	İç kontrol sisteminin gelişiminin en düşük seviyede olduğunun göstergesi. Biraz farkındalık olmakla birlikte iç kontrol mekanizmalarının henüz idarede uygulanmadığı anlaşılmaktadır. İç kontrol sisteminin kurulması için acil rehberlik ve yönlendirmede bulunulması gereklidir.
26-50	İç kontrol sisteminin gelişiminin düşük seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol sistemine ilişkin farkındalık ve anlayışın bulunduğu, iç kontrol mekanizmalarının uygulanması için çalışmalara başlandığı anlaşılmaktadır. Ancak çalışmaların artarak devam etmesi ve uygulamaya geçilmesi gereklidir.
51-75	İç kontrol sisteminin gelişiminin orta seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol mekanizmalarının uygulanmaya başladığı, ancak geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.
76-90	İç kontrol sisteminin gelişiminin yüksek seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol mekanizmalarının uygulamasının yerleştiği anlaşılmaktadır. Uygulamanın biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi uygun olacaktır.
91-100	İç kontrol sisteminin gelişiminin en yüksek seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol mekanizmalarının en iyi şekilde uygulandığı anlaşılmaktadır.

A. VERİ SETİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Ankette yer alan sorular Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan İç Kontrol Standartları Rehberinde belirlenmiştir. Soru formunun bölümleri Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), Avrupa Komisyonu ve benzer uluslararası kuruluşlarca da referans olarak kabul edilen, Committee of Sponsoring Organizations (COSO) tarafından oluşturulan modelin bileşenlerini içermektedir. Bu bileşenler 'kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme' bölümlerinden oluşmaktadır. Bu beş bölümün her biri için ayrı belirlenmiş toplam 70 soru bulunmaktadır. Soruların bölümlere göre dağılımı Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.' de gösterilmiştir.

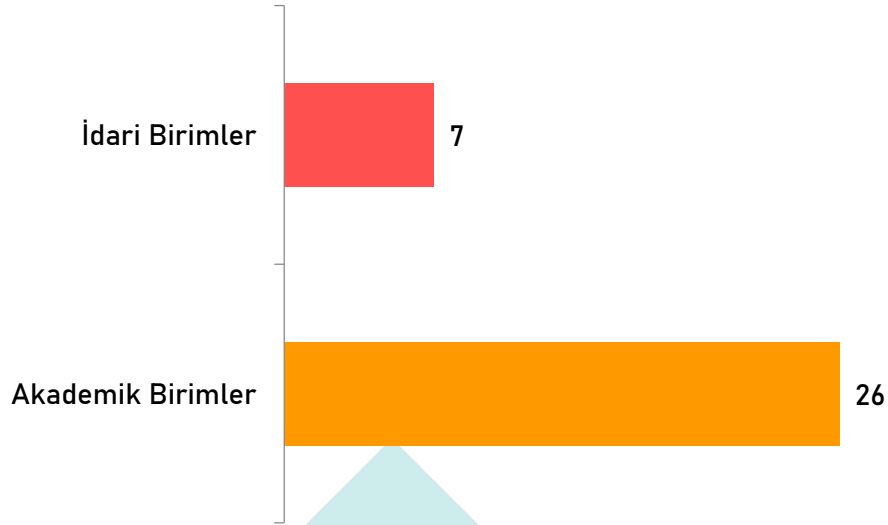


Şekil 3 Soruların Bölümlere Göre Dağılımı.

Bu 70 soruya verilebilecek cevaplar 'Evet', 'Gelişmekte', 'Hayır' ile sınırlandırılmıştır. Ölçümde puanlama yapılırken Evet '2', Gelişmekte '1', Hayır '0' olarak değerlendirilecektir. Araştırmaya toplamda 45 birimden katılım sağlanmıştır. Soru formunda bir sorunun alabileceği en yüksek puan 90 en düşük puan ise 0 dır. Bir birimin verebileceği en yüksek puan 140 en düşük puan ise 0 dır.

Anketin güvenilirlik analizinde Cronbach' s Alpha oranı kullanılmıştır. Oran 0,96 olarak bulunmuştur. Bu oranın 0,70 üzeri gerçekleşmesi ankette iç tutarlılığının güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Anket Balıkesir Üniversitesi akademik ve idari birimlerine gönderilmiş ve birimlere 1 haftalık cevaplama süresi verilmiştir. Üniversite birimleri analiz esnasında karşılaştırma yapabilmek için gruplara ayrılmıştır. Bu gruplar akademik birimler ve idari birimler olarak belirlenmiştir. Grupları belirlemede birimin Üniversitenin organizasyon şemasında bulundukları yer bilgisi kullanılmıştır. Birimlerin ankete katılım verileri Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı. ile gösterilmiştir.



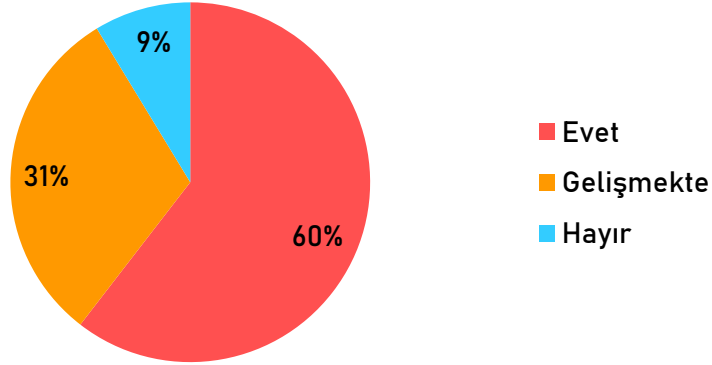
Şekil 4 Ankete Katılan Birimlerin Dağılımı.

Akademik birim ve idari birim olarak sınıflandırılan Üniversite birimleri sorulara verdikleri cevaplar yönünden analiz edilmiştir. Birimlerin ifadeler için yaptıkları tercih bilgileri Grafik 1 ile paylaşılmıştır.

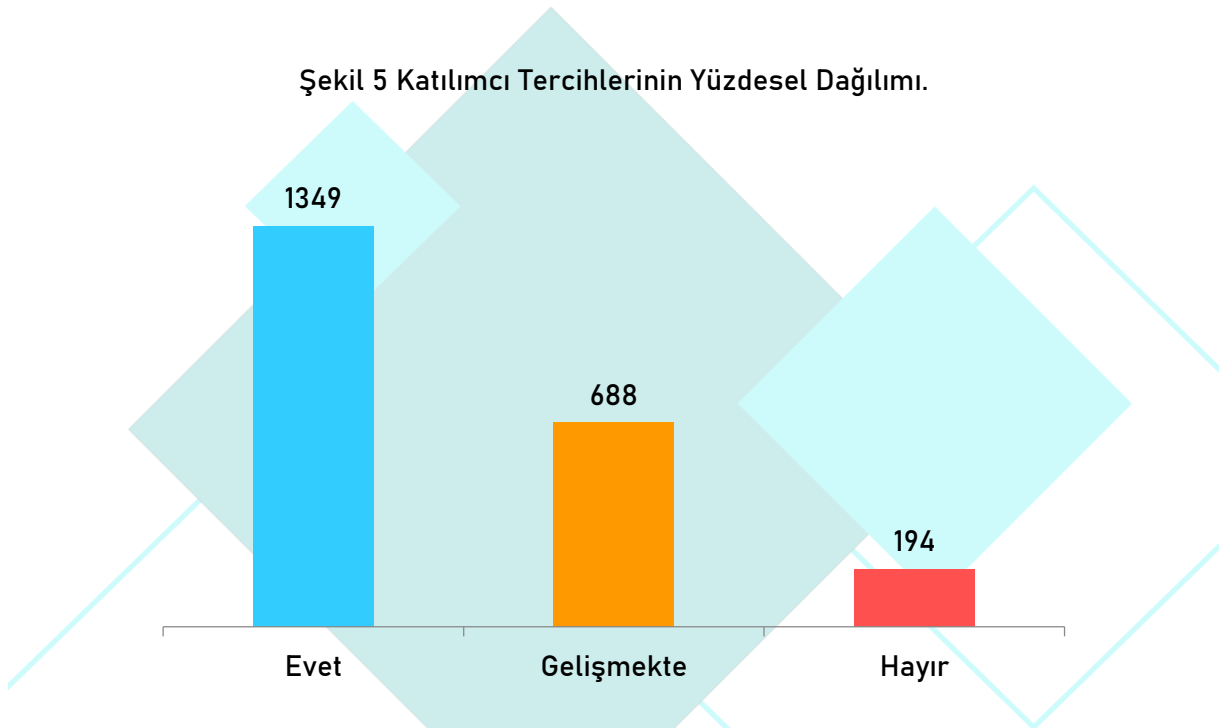
Analiz sonuçları; genel boyutta, birimlere (akademik ve idari) ve bileşenlere (kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme) göre ayrı ayrı sunulacaktır.

B. GENEL SONUÇLAR

Katılımcıların tercihleri incelendiğinde 32 birim tarafından 70 soruya verilen toplamda 2231 cevabın 1.349'u Evet, 688'i Geliştirilmekte, 194'ü Hayır olarak işaretlenmiştir. Cevapların dağılım yüzdesi Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı. ile paylaşılmıştır.



Şekil 5 Katılımcı Tercihlerinin Yüzdesel Dağılımı.



Grafik 1 Ankete Katılan Seçimlerinin Toplamı.

Analize konu ifadelerden en yüksek puanı alan “SORU 8 Biriminizin misyonu yazılı olarak belirlenip, duyuruldu mu?(Misyon; ilan panolarında, intranette, e-posta yoluyla personele duyurulabilir.)” ifadesidir. İfade toplamda 0,94 tam puan almıştır. ‘

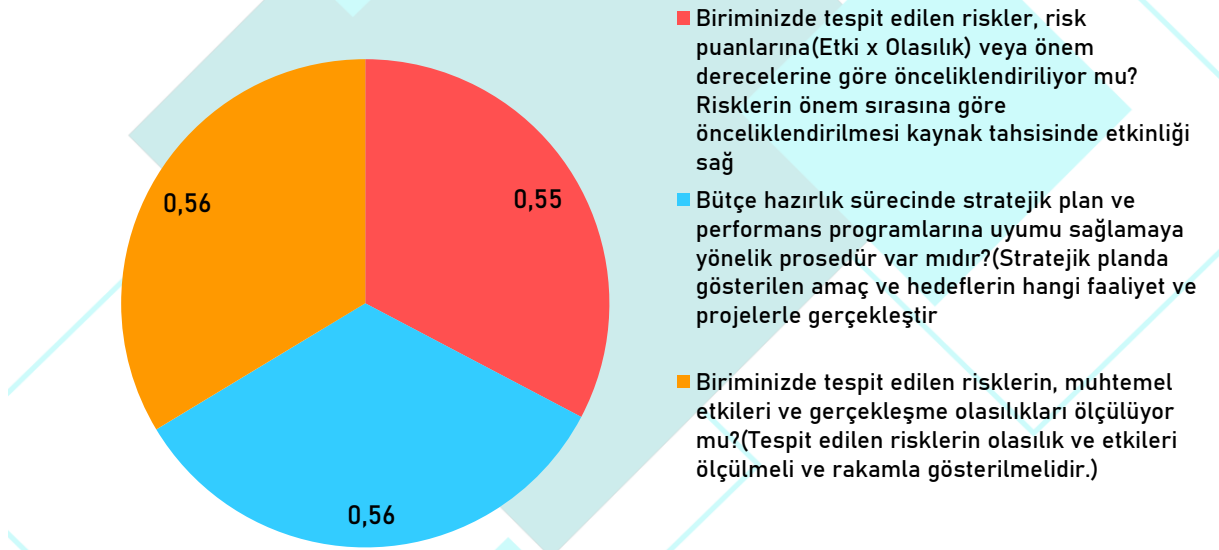
En düşük puanı alan ifade ise ‘Risk Ortamı’ bölümündedir. ‘SORU 9 Biriminizde tespit edilen riskler, risk puanlarına(Etki x Olasılık) veya önem derecelerine göre önceliklendiriliyor mu? Risklerin önem sırasına göre önceliklendirilmesi kaynak tahsisinde etkinliği sağlanıyor mu?’ ifadesi anketin en düşük puanlı (0,55) sorusu olmuştur.

Analiz kapsamında en yüksek puanı alan üç soru da 'Kontrol Ortamı' bölümüne aittir. Sorular ve puanları aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 2 En yüksek puanlı üç soru ve puanları

Bileşen	İfade	Puan
Kontrol Ortamı	Soru 8 Biriminizin misyonu yazılı olarak belirlenip, duyuruldu mu?(Misyon; ilan panolarında, intranette, e-posta yoluyla personele duyurulabilir.)	0,97
Kontrol Ortamı	Soru 9 Biriminizin ve alt birimlerin görev tanımlarına yönelik bir düzenleme(yönerge, genelge, onay vb.) var mı?	0,97
Kontrol Ortamı	Soru 11 Biriminizin organizasyon şeması görev dağılımını, hesap vermeye uygun raporlama kanallarını gösteriyor mu?	0,97

En düşük puan alan üç soru ve puanları incelendiğinde bu iki sorunun (Soru 20 ve Soru 19)'un 'Kontrol Ortamı' bileşenine bir sorunun ise (Soru 8) "Risk İzleme" bölümüne ait olduğu görülmüştür. Sorulara ilişkin bilgiler grafikte paylaşılmıştır.



Şekil 6 Bütün Sorular İçinde En Düşük Puan Alan Üç Soru

2022, 2023 ve 2024 sonuçlarına göre en yüksek ve en düşük puanı alan sorular Tablo 3' de paylaşılmıştır.

Tablo 3 Son dört yılın en yüksek ve en düşük puanı alan soruları.

Puan	2022	2023	2024	2025
En Yüksek	Kontrol Ortamı Soru 12 Biriminizin ve alt birimlerin görevleri, idarenizin ve biriminizin misyonu ile uyumlu mu?	Kontrol Ortamı Soru 8 Biriminizin misyonu yazılı olarak belirlenip, duyuruldu mu?	Kontrol Ortamı Soru 6 Biriminizin tüm iş ve işlemleriyle ilgili çıktılara personelin ve yetkili mercilerin erişimleri sağlanıyor mu?	Kontrol Ortamı Soru 12 Biriminizin ve alt birimlerin görevleri, idarenizin ve biriminizin misyonu ile uyumlu mu?
En Düşük	Risk Değerlendirme Soru 10 Biriminizde tespit edilen riskler uygun araçlarla kayıt altına alınıyor mu?	Risk Değerlendirme SORU 8 Biriminizde tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıkları ölçülüyor mu?	Kontrol Ortamı Soru 20 Biriminiz personeline yönelik insan kaynakları ile ilgili prosedürler (personel alımı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, performans değerlendirmesi vb.) var mı?	Risk Değerlendirme Soru 9 Biriminizde tespit edilen riskler, risk puanlarına (Etki x Olasılık) veya önem derecelerine göre önceliklendiriliyor mu?

Son dört yılın en yüksek puanı alan soruları 'Kontrol Ortamı' bölümünde yer almıştır. 2022, 2023 ve 2025 yıllarında en yüksek puanı alan ifadeler incelendiğinde misyon ve vizyonun sahiplenilmesi ve tabana yayılmasını sorgulayan ifadeler olduğu gözlenmektedir. 2024 döneminde Soru 12 aldığı 0,889 puan ile altıncı Soru 8 ise 0,978 puan ile ikinci sırada yer almıştır. Bu ifadeler ortalama puan olan 0,708'ün üzerinde gerçekleşmiştir. Gözlemlenen sonuçlar bu uygulamaların kurumda tabana yayılarak yerleştiği yönünde yorumlanamaktadır.

2022, 2023 ve 2025 yıllarında en düşük puanlı sorular 'Risk Ortamı' bölümünde yer almıştır. Bu sorular incelendiğinde birimlerde risklerin tespiti ve ölçülmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Birimlerde risk çalışmaları henüz başlatılmadığından bu soruların düşük puan alması doğaldır. 2024 yılında 'Kontrol Ortamı' bölümünde yer alan 20. Soru 0,456 puan ile en düşük puanı almış bu ifadenin 2025 yılı değeri 0,581 olarak gerçekleşmiştir. İfade en düşük puanlı 5. ifade olmuştur. İçeriği incelendiğinde birimlerin, personel alımı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, performans değerlendirmesi vb. konularda eksiklik görüldüğü anlaşılmaktadır.

Her bir bölümün ayrı puanlarını ve formun toplam puanını üzerinden yapılacak analiz Tablo 1 ile paylaşılan oranlara erişmemizi sağlamaktadır. Bölümlerin ayrı puanlarını ve formun toplam puanını içeren bilgiler Tablo 4 ile paylaşılmıştır. Ayrıca karşılaştırma yapabilmek için tabloda 2022, 2023 ve 2024 yılı sonuçlarına da yer verilmiştir.

Tablo 4 Puanlara Göre Sonuçlar

Bölüm	N	Minimum Puan	Maksimum Puan	Toplam Puan	% Ortalama 2025	% Ortalama 2024	% Ortalama 2023	% Ortalama 2022
Kontrol Ortamı	32	0	2	1236	80%	74%	70%	69%
Risk İzleme	32	0	2	674	66%	54%	46%	49%
Kontrol Faaliyetler	32	0	2	557	73%	69%	64%	61%
Bilgi ve İletişim	32	0	2	571	81%	77%	75%	75%
İzleme	32	0	2	357	80%	78%	70%	68%
Toplam	32	0	2	3395	76%	70%	64%	64%

Tablo 4’de yer alan değerler Üniversitenin iç kontrol sistemi uygulamalarının gelişmişlik düzeyin belirlemede kullanılır. Tablo 1’ her bir gelişim düzeyinin denk geldiği puan yüzdeleri gösterir. Sonuçlar incelendiğinde kurumun toplam gelişim düzeyi puanın %76 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuç Tablo 1’ de 76-90 arasına denk gelmektedir ve “İç kontrol sisteminin gelişiminin yüksek seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol mekanizmalarının uygulamasının yerleştiği anlaşılmaktadır. Uygulamanın biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi uygun olacaktır.” ifadesi ile açıklanmaktadır. 2022 ve 2023 yılı sonuçlarının aynı yüzde ile (%64) gerçekleştiği görülmektedir. Sonuçlarda 2024 yılında %4’lük bir artış göstermiştir. 2025 yılında ise %4 artış gözlenmektedir. Bu da iç kontrol faaliyetlerinde yapılan düzenlemelerin birimler tarafından da fark edildiğini ve iç kontrol mekanizmalarının uygulamaya başlandığını göstermektedir. Tablo incelendiğinde tüm bölümlerde ilerleme yaşandığı görülmektedir.

Aşağıda raporun bölüm bazlı detaylı sonuçlarına yer verilmektedir.

C. BÖLÜM BAZLI SONUÇLAR

1. Kontrol Ortamı Bölüm Sonuçları

Kontrol ortamı 24 ifadeden oluşmakta ve katılımcılar “Evet”, “Geliştirilmekte” ve “Hayır” seçeneklerinden birini tercih ederek bölümü değerlendirmektedir. Kontrol ortamı bölümü değerlendirmeden %80 puan almıştır. 32 katılımcı 24 ifadeye toplamda 526 “Evet”, 180 “Geliştirilmekte” ve 58 “Hayır” tercihlerini yapmıştır. Bölümde ifadelere ilişkin bilgiler aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 5 Kontrol ortamı ifade puanları

İfade	Puan
Biriminizin misyonu yazılı olarak belirlenip, duyuruldu mu?(Misyon; ilan panolarında, intranette, e-posta yoluyla personele duyurulabilir.)	0,97
Biriminizin organizasyon şeması görev dağılımını, hesap vermeye uygun raporlama kanallarını gösteriyor mu?	0,97
Biriminizin tüm iş ve işlemleriyle ilgili çıktılara personelin ve yetkili mercilerin erişimleri sağlanıyor mu?	0,95
Biriminizde iş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlendi mi?(İş akış süreçlerinin belirlenmesi ve bu süreçlerdeki imza ve onay mercilerinin belirlenmesi ve duyurulması önerilmektedir.)	0,95
Biriminizin ve alt birimlerin görevleri, idarenizin ve biriminizin misyonu ile uyumlu mu?(Birimin ve alt birimlerin görevlerinin misyonla uyumunun sağlanması ve değişikliklerin sürekli izlenerek organ	0,92
Biriminizde her düzeydeki yöneticinin, verilen görevlerin sonucunu izlemesini sağlayacak mekanizmalar oluşturuldu mu?	0,89
Biriminizde hassas görevler ve bu görevlere ilişkin prosedürler belirlendi mi?(Söz konusu prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi, personele duyurulması ve hassas görevlere uygun kontrol faaliyetleri	0,86
Biriminizde vatandaşa doğrudan sunulan hizmetlerle ilgili süre ve yöntem konusunda bir standart geliştirildi mi?	0,83
Biriminizde yetki devredilecek personel için asgari gereklilikler (bilgi, beceri ve deneyim) belirlendi mi?	0,80
Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personeli, etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendiriliyor mu? Örneğin, kamu etik kurallarının içselleştirilmesi yönünde v	0,78
Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personeli, etik dışı davranış durumunda uygulanacak yaptırımlar hakkında bilgilendirilmekte midir?	0,78
Biriminizde yapılacak yetki devirlerinin esasları yazılı olarak belirlendi mi?	0,78
Biriminizde performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınıyor mu?	0,77
Biriminizin yöneticileri personelin yeterliliği ve performansı ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirmeleri ilgili personelle paylaşıyor mu	0,75
Biriminizde Kamu İç Kontrol Standartları bilinmekte mi?(Bu konuda farkındalığı artırmak amacıyla eğitimler verilmesi ve toplantılar düzenlenmesi uygun olacaktır.)	0,73
Biriminizde her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenerek, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmekte mi?	0,70
Yazılı olarak belirlenmiş görevde yükselme usulleri var mıdır?	0,67
Biriminizde iç kontrol sistemi ve işleyişine ilişkin olarak yönetici ve personelin farkındalık ve sahiplenilmesini arttırmaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	0,63
Biriminizde yüksek performans gösteren personel için geliştirilmiş ve uygulanan ödüllendirme mekanizmaları var mı?	0,59
Biriminiz personeline yönelik insan kaynakları ile ilgili prosedürler (personel alımı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, performans değerlendirmesi vb.) var mı?	0,58
Biriminizde yetki devredilen personelin, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene rapor vermesine ilişkin düzenleme var mıdır?	0,58

2. Risk İzleme Bölüm Sonuçları

Risk İzleme 16 ifadeden oluşmakta ve katılımcıların “Evet”, “Geliştirilmekte” ve “Hayır” seçeneklerinden birini tercih etmesi suretiyle değerlendirmektedir. 32 katılımcı 16 ifadeye toplamda verdiği 511 cevabın dağılımı 233 “Evet”, 207 “Geliştirilmekte” ve 71 “Hayır” dır. Bölümün yer alan üç ifadelere ilişkin bilgiler aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 6 Risk izleme ifade puanları

İfade	Puan
Biriminizde yürütülen faaliyetlerin stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflerle uyumunu sağlamaya yönelik bir prosedür var mıdır?(Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kul	0,75
Biriminiz tarafından görev alanınız çerçevesinde idarenizin hedeflerine uygun spesifik hedefler belirlendi mi?	0,73
Biriminizde, üst yönetici tarafından onaylanmış olan risk strateji belgesi tüm çalışanlara duyuruldu mu?	0,73
Biriminizde riskler, birim/program ve alt birim/ operasyonel düzeyinde tespit ediliyor mu?	0,73
Risk yönetimi sürecinde personelin katkısı alınıyor mu?(Personelin risk yönetim sürecini sahiplenmesi ve işlerinin bir parçası olarak görmesi, risklere karşı güçlü bir kurumsal risk yönetimi sürecinin	0,73
Biriminiz yönetici ve personeli risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklarının bilincinde mi?	0,72
Biriminizde risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklar açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlendi mi?	0,70
Biriminizin diğer birimlerle ortak yürütülmesi gereken riskleri bulunması durumunda söz konusu risklerin yönetilmesine ilişkin olarak ilgili birim ile gerekli işbirliği ve iletişim sağlanıyor mu?	0,69
Performans programında yer alan hedeflere ulaşma düzeyinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik raporlama prosedürü belirlendi mi?	0,66
Biriminizde risk yönetiminden elde edilen deneyimler diğer birimlerle paylaşıyor mu? deneyimlerin p	0,66
Biriminizde tespit edilen riskler uygun araçlarla kayıt altına alınıyor mu?(Risklerin kaydedilmesi, verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görme	0,59
Biriminizde tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı yada yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı belirli periyotlarla gözden geçiriliyor mu?	0,59
Bütçe hazırlık sürecinde stratejik plan ve performans programlarına uyumu sağlamaya yönelik prosedür var mıdır?(Stratejik planda gösterilen amaç ve hedeflerin hangi faaliyet ve projelerle gerçekleştir	0,56
Biriminizde tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıkları ölçülüyor mu?(Tespit edilen risklerin olasılık ve etkileri ölçülmeli ve rakamla gösterilmelidir.)	0,56
Biriminizde tespit edilen risklere verilecek cevap yöntemi belirlenirken fayda-maliyet analizi yapılıyor mu?	0,56
Biriminizde tespit edilen riskler, risk puanlarına(Etki x Olasılık) veya önem derecelerine göre önceliklendiriliyor mu?	0,55

3. Kontrol Faaliyetleri Bölüm Sonuçları

Kontrol Faaliyetleri 12 ifadeden oluşmakta ve katılımcıların “Evet”, “Geliştirilmekte” ve “Hayır” seçeneklerinden birini tercih etmesi suretiyle değerlendirilmektedir. 32 katılımcı 12 ifadeye verdiği 380 toplam cevabın dağılımı 209 “Evet”, 135 “Geliştirilmekte” ve 36 “Hayır” dan oluşmaktadır. Bölümün yer alan ifadelere ait bilgiler aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 7 Kontrol faaliyetleri ifade puanları

İfade	Puan
Biriminizde vekalet sistemi etkin bir şekilde uygulanmakta mı?	0,94
Biriminizde bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapıldı mı	0,86
Biriminizin yöneticileri tarafından, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontroller yapılıyor mu?	0,77
Biriminizde görevler ayrılığı ilkesi uygulanıyor mu? Hangi durumlarda görevler ayrılığı ilkesini uyguladığınızı açıklayınız	0,75
Biriminizde kullanılan bilgi sistemlerinin güvenliğini sağlamaya yönelik mekanizmalar var mı?	0,75
Biriminizde görevinden ayrılan personel, yürüttüğü iş ve işlemlerin durumuna ilişkin olarak yeni görevlendirilen personele rapor veriyor mu?	0,73
Biriminizin faaliyetleri ile mali karar ve işlemlerine ilişkin yazılı prosedürler mevcut mu?	0,70
Biriminizde personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin sürekliliği	0,70
Biriminizde uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkililiği düzenli olarak gözden geçiriliyor mu?	0,66
Bilgi sisteminde yeterli bir yedekleme mekanizması ve teste tabi tutulmuş olağanüstü durum onarım planları/eylem planları mevcut mu?	0,64
Biriminizin her bir faaliyet ve riskleri için etkin kontrol strateji ve yöntemleri belirlenip uygulanıyor mu?	0,61
Biriminizde kontrol faaliyetleri tespit edilirken fayda – maliyet analizi yapılıyor mu?	0,59

4. Bilgi ve İletişim Bölümü Sonuçları

Bilgi ve İletişim 11 ifadeden oluşmakta ve katılımcıların “Evet”, “Geliştirilmekte” ve “Hayır” seçeneklerinden birini tercih etmesi suretiyle değerlendirmektedir. Bu alanda katılımcıların 11 ifadeye verdikleri 352 yanıtın 240’ı ‘Evet’, 91’i “Geliştirilmekte” ve 21’i “Hayır”dır. Bölümün yer alan ifadelere ait bilgiler aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 8 Bilgi ve iletişim ifade puanları

İfade	Puan
Mevcut iç ve dış iletişim sistemleri personelin ve/veya dış paydaşların beklenti, öneri ve şikâyetlerini iletmelerine imkân veriyor mu?(Örneğin; 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununun kurum içerisinde)	0,92
Birimin iş ve işlemlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini kapsayan belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dokümantasyon sistemi mevcut mu?	0,89
Biriminizde -elektronik ortamdakiler dâhil- gelen ve giden her türlü evrak ile daire içi haberleşmenin, iş ve işlemlerin kaydedildiği ve sınıflandırıldığı kapsamlı ve günceli bir kayıt ve dosyalama si	0,88
Biriminizde yatay ve dikey iletişimi kapsayan yazılı, elektronik veya sözlü etkin bir iç iletişim sistemi mevcut mu?(Soru cevaplandırılırken personelin birbirleri ve yöneticileri ile hangi yöntemlerle	0,86
Biriminizde, personelin görev ve sorumlulukları ile birimin misyon ve hedefleri kapsamında kendisinden neler beklendiği yöneticiler tarafından yazılı olarak belirlenip ilgili personele bildiriliyor mu	0,84
Biriminizde dış paydaşlar ile etkin iletişimi sağlayacak bir dış iletişim sistemi mevcut mu?	0,83
Biriminiz personeli idare içinden ve idare dışından yapılacak ihbar ve şikâyetlere yönelik prosedürler hakkında bilgi sahibi mi?(İhbar prosedürlerinin ilan panoları, internet/intranet sayfaları ve ben	0,78
Mevcut bilgi sistemleri idare/birim tarafından belirlenmiş hedeflerin izlenmesine ve bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde etkin bir gözetim ve değerlendirme yapılmasına imkân veriyor mu	0,75
İhbar sistemi olası veya süregelen usulsüzlük, yolsuzluk ve sorunların kurum içinden ve kurum dışından bildirilebilmesi için uygun araçlar içeriyor mu?(Çalışanlar ile dış paydaşlara bu araçlarla ilgil	0,75
Biriminizde hangi raporların, kim tarafından, ne sıklıkta, ne zaman hazırlanacağı, kime sunulacağı, dayanağı ve hazırlanan raporların kim tarafından kontrol edileceği açıkça belirlenip ve personele du	0,72
İhbar sistemi, bildirimde bulunan personelin güvenliğini sağlayıcı (haksız ve ayrımcı bir muameleye tabi tutulmama gibi) prosedürler içeriyor mu?(Bildirim yapan personele haksız ve ayrımcı muamele ya	0,70

5. İzleme Bölümü Sonuçları

İzleme 7 ifadeden oluşmakta ve katılımcıların “Evet”, “Geliştirilmekte” ve “Hayır” seçeneklerinden birini tercih etmesi suretiyle değerlendirilmektedir. 32 katılımcı 7 ifadeye toplamda 224 yanıt vermiş ve bunlar 141 “Evet”, 75 “Geliştirilmekte” ve 8 “Hayır” olarak dağılmıştır. Bölüme ait ifadeler ve puanları aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 9 İzleme Bölümünün İfade ve Puanları

İfade	Puan
Biriminizde sürekli izleme faaliyetleri etkin olarak uygulanıyor mu?(Mali raporların ve faaliyet raporlarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi, üçüncü şahıslardan gelen şikâyet ve iddiaların ar	0,84
İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya kurumların talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmakta mı?	0,84
Biriminizde iç kontrol sistemi, yılda en az bir kez değerlendiriliyor mu?(Biriminizde iç kontrol sisteminin hangi aralıklarla değerlendirildiği ve kullanılan yöntem hakkında bilgi veriniz. İç kontrol	0,81
Biriminizde iç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak toplantılar düzenleniyor mu?	0,80
Biriminizin yönetici ve çalışanlarıyla iç denetim birimi arasında etkin bir işbirliği var mı?(Biriminizin yönetici ve personelinin iç denetim faaliyetlerine yönelik farkındalık düzeyini artırmak için	0,78
İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenip uygulanıyor mu?(Biriminizde önlemlerin izlenmesinden sorumlu kişi ve birim ile izleme yöntemine ilişkin kısaca bilgi verin	0,77
Biriminizde, iç denetim raporlarına istinaden alınması gereken önlemlere ilişkin hazırlanan eylem planları izleniyor mu?	0,73

III. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

Üniversitemizde 2021 yılında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, Kamu İç Kontrol Rehberi gereğince iç kontrol mekanizmalarının etkili, ekonomik ve verimli olarak işletilebilmesi için gerekli çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmaların üzerinden üç yıl gibi kısa bir süre geçmiştir. Mevcut durumda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nda çalışan personel yetersizliği 2021 yılında olduğu gibi devam etmektedir. Bu yetersizliğine rağmen 2021-2022 yıllarını kapsayan iç kontrol standartlarına uyum eylem planı hazırlanmış ve uygulanmış, uygulama sonuçları raporlanmış ve üs yönetici onayına sunularak yayımlanmıştır. Ayrıca 2022 yılında İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu Balıkesir Üniversitesi tarafından ilk kez düzenlenmiştir. 2023- 2024 yıllarını kapsayan iç kontrol standartlarına uyum eylem planı hazırlanmış, planda öngörülen eylemleri gerçekleştirmek ve izlemek için gerekli kurullar oluşturulmuş ve çalışmalar tamamlanarak sonuçlar raporlanmıştır. 2025-2026 İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır. Bunlara ek olarak kurumsal ve birim bazlı riskleri belirleme, ölçme ve raporlama faaliyetlerine dayanak oluşturacak risk strateji belgesi hazırlanarak tüm birimlere risk çalışmalarına başlamaları için gerekli ekipleri kurmaları bildirilmiştir. Böylece birimler risk çalışmalarına dahil edilmeye başlanmıştır.

İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu iç kontrol sisteminin özelliklerinin genel bir görüntüsünü sağlamanın yanında beş alt bileşen bazında da kurumun iç kontrol uygulamalarındaki gelişini izlemeye olanak sağlamaktadır. Bu yıl hazırlanan 2025 raporu ise kurumun dördüncü değerlendirme raporudur. Bu rapor, 2022, 2023 ve 2024 yılından farklı olarak, kurumun iç kontrol sistemi ile ilgili üç yıllık veri sağlayarak karşılaştırma yapmayı mümkün kılmaktadır. Kurumun bu raporları düzenlemeyi sürdürmesi iç kontrol sistemi üzerinde çalışmalarını geliştirerek sürdürdüğünün göstergesidir.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. GÜÇLÜ YÖNLER

Balıkesir Üniversitesi İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu (2025) sonuçları, kurumda iç kontrol mekanizmalarının büyük ölçüde yerleştiğini ve sistemin gelişmişlik düzeyinin yüksek seviyeye ulaştığını göstermektedir. İç kontrol sistemi genel gelişim düzeyi %76 olarak gerçekleşmiş olup bu oran, Kamu İç Kontrol Rehberi'nde "yüksek seviye" olarak tanımlanan aralığa karşılık gelmektedir. Son dört yıllık veriler incelendiğinde, iç kontrol uygulamalarında istikrarlı bir ilerleme kaydedildiği ve bu ilerlemenin 2025 yılında da devam ettiği görülmektedir.

Kontrol ortamı bileşeni %80 ortalama ile güçlü bir yapı sergilemektedir. Özellikle misyon ve vizyonun yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması, görev tanımlarının açık şekilde yapılması ve organizasyon şemalarının hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda yapılandırılması yüksek puanlarla öne çıkmaktadır. Bu bulgular, kurumsal amaç ve hedeflerin birimler tarafından benimsendiğini ve organizasyonel farkındalığın yüksek olduğunu göstermektedir.

Bilgi ve iletişim bileşeni %81 ortalama ile en yüksek puanı alan alanlardan biri olmuştur. İç ve dış iletişim kanallarının etkinliği, kayıt ve dokümantasyon sistemlerinin işlerliği ve arşivleme süreçlerinin büyük ölçüde standartlara uygun şekilde yürütülmesi kurumsal iletişim altyapısının güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

İzleme bileşeninde %80 ortalama puana ulaşılması, iç kontrol sisteminin düzenli olarak değerlendirildiğini, iç ve dış denetim raporlarının dikkate alındığını ve geri bildirim mekanizmalarının çalıştığını göstermektedir. Ayrıca iç kontrol değerlendirmelerinin yıllık olarak yapılması ve sonuçlara dayalı önlemlerin belirlenmesi kurumsal izleme kültürünün oluştuğunu göstermektedir.

B. GELİŞMEYE AÇIK YÖNLER

Risk izleme bileşeni %66 ortalama ile diğer bileşenlere kıyasla görece daha düşük puan almıştır. Özellikle risklerin ölçülmesi, risk puanlarının (etki x olasılık) hesaplanması, önceliklendirilmesi ve kayıt altına alınmasına ilişkin ifadelerin düşük puanlar aldığı görülmektedir. Bu durum, risk yönetimi süreçlerinin kurum genelinde henüz yeterince sistematik ve bütüncül şekilde uygulanmadığını göstermektedir.

Risk yönetimine ilişkin görev ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması konusunda ilerleme sağlanmış olmakla birlikte, risklere yönelik fayda-maliyet analizlerinin yapılması ve risk cevap stratejilerinin belirlenmesi hususlarında gelişime ihtiyaç bulunmaktadır.

Kontrol ortamı bileşeninde insan kaynakları süreçlerine ilişkin bazı alanlar gelişmeye açık görünmektedir. Özellikle personel alımı, yer değiştirme, görevde yükselme ve performans değerlendirme süreçlerine ilişkin yazılı prosedürlerin yetersizliği ile ödüllendirme mekanizmalarının sınırlı olması bu alandaki temel zayıflıklar arasında yer almaktadır.

Kontrol faaliyetleri bileşeninde, kontrol stratejilerinin belirlenmesinde fayda-maliyet analizlerinin yeterince yapılmaması ve bilgi sistemlerine ilişkin olağanüstü durum ve yedekleme planlarının sınırlı düzeyde olması dikkat çeken gelişim alanlarıdır.

C. ÖNERİLER

Risk izleme bileşeninin güçlendirilmesi amacıyla, birimlerde risklerin sistematik biçimde tespit edilmesi, ölçülmesi ve önceliklendirilmesini sağlayacak standart araç ve yöntemlerin kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Risk kayıtlarının düzenli olarak güncellenmesi ve risk puanlarına dayalı kaynak tahsisi yaklaşımının benimsenmesi önerilmektedir.

Risk yönetimi süreçlerinin kurumsal düzeyde sahiplenilmesini artırmak amacıyla, personele yönelik risk yönetimi eğitimleri düzenlenmeli ve risk yönetimi faaliyetleri performans programlarıyla daha güçlü biçimde ilişkilendirilmelidir. Birimler arası ortak risklere yönelik iş birliği mekanizmaları da güçlendirilmelidir.

İnsan kaynakları süreçlerine ilişkin yazılı prosedürlerin geliştirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının sistematik biçimde izlenmesi ve yüksek performansı teşvik edecek ödüllendirme mekanizmalarının oluşturulması kontrol ortamının güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kontrol faaliyetleri kapsamında, kontrol stratejilerinin belirlenmesinde fayda-maliyet analizlerinin daha etkin kullanılması ve bilgi sistemlerine ilişkin yedekleme, olağanüstü durum ve iş sürekliliği planlarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Son olarak, iç kontrol sistemi değerlendirme çalışmalarının düzenli olarak sürdürülmesi, elde edilen bulguların önceki yıllarla karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi ve eylem planlarının izlenmesi suretiyle iç kontrol sisteminin sürekli iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

V. KAYNAKÇA

1. 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. Resmî Gazete Tarihi: 24.12.2003
Resmî Gazete Sayısı: 25326.
(<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5018&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>)
2. İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar. Resmî Gazete Tarihi: 31.12.2005
Resmî Gazete Sayısı: 26040 3.mükerrer.
(<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=9813&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>)
3. İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslarda Değişiklik Yapılmasına Dair Usul ve Esaslar. Resmî Gazete Tarihi: 14.12.2022 Resmî Gazete Sayısı: 32043.
(<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/12/20221214-1.htm>)
4. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği. Hazine ve Maliye Bakanlığı. Resmî Gazete Tarihi: 26.12.2007 Resmî Gazete Sayısı: 26738.
(<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11799&MevzuatTur=9&MevzuatTertip=5>)
5. Kamu İç Kontrol Rehberi. Hazine ve Maliye Bakanlığı. 10.02.2014.
(https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/lcSite/icdenetim/ic-kontrol/maliye_bakanligi_kamu_ic_kontrol_rehberi.pdf)
6. Alpar, Reha. Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler. Detay Yayıncılık, 2013.