

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE ve DENETİM ANA BİLİM DALI
MUHASEBE ve DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE
MALİYET YÖNETİMİ ve BİR BÜTÇE RAPORLAMA
UYGULAMASI ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet İLDEM

1250Y74107

İstanbul, Haziran 2014

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE ve DENETİM ANA BİLİM DALI
MUHASEBE ve DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE
MALİYET YÖNETİMİ ve BİR BÜTÇE RAPORLAMA
UYGULAMASI ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet İLDEM

1250Y74107




Danışman: Prof. Dr. Feryal Orhon BASIK

İstanbul, Haziran 2014

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Mehmet İLDEM' in " Vakıf Üniversitelerinde Maliyet Yönetimi ve Bir Bütçe Raporlama Uygulaması Örneği " konulu tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı- Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Feryal Orhon BASIK	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Selim Yüksel PAZARTEVİREN.....	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Vural AKARSAY.....	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ÖZET

Vakıf üniversitelerinin hedeflenen amaçlara ulaşmada, stratejilerini gerçekleştirmede ve en önemlisi sürekli ve kesintisiz olarak sektörde varlıklarını devam ettirmelerinde gelir oluşturma kapasiteleri tarafından şekillenen kıt kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, önemli bir yere sahiptir. Kaynakların hangi faaliyetler tarafından ne seviyede kullanıldığı, hizmet sunumu sırasında bu kaynakların kimler tarafından ve nereler için tüketildiğinin zamanında ve doğru olarak saptanması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde elde edilecek çıktıların sürekli bir şekilde izlenmesi, önceden belirlenmiş olan hedef ve stratejilerle karşılaştırılması ve bunun mali yönetimin bir stratejik planlama aracı olarak kullanılmasını beraberinde getirecektir. Belirtilen bu önemli noktaları irdelemek üzere, hazırlanan bu tez özellikle vakıf üniversitelerinde etkin bir maliyet yönetimi için öne çıkan dört bileşen (faaliyet tabanlı maliyet yönetimi, sorumluluk muhasebesi temelinde yönetim, etkin gelir yönetimi ve bütçe disiplini) bir model çerçevesinde ele alınmıştır.

Anahtar sözcükler: Vakıf Üniversitelerinde Maliyet Yönetimi, Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi, Sorumluluk Muhasebesi, Bütçe Raporlaması.

ABSTRACT

Revenue generation capacities of foundation universities are critical factors to reach defined goals, fulfill desired strategies, and most importantly to survive within the higher education sector while focusing on effective and efficient usage of their limited resources. It is highly important to determine in a timely manner how financial resources are used by whom these resources allocated for particular activities. In this process, outputs have to be continuously assessed based on pre-defined goals and strategies while using financial management as a strategic planning tool. To shed further light on these critical factors, this thesis attempts to offer a cost management model specifically for foundation universities by focusing four major financial components (namely, activity-based cost management, management on the basis of responsibility accounting, effective revenue management and budgetary discipline)

Key Words: Cost management in Foundation University, Activity-Based Cost Management, Responsibility Accounting, Budget Reporting.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Özet	iii
Tablolar Listesi	viii
Şekiller Listesi	ix
Kısaltmalar	x
GİRİŞ	1
1. EĞİTİM ve ÖĞRETİM	3
1.1. Türkiye’de Yükseköğretim	4
1.2. Türkiye’de Üniversiteler	5
1.2.1. Devlet Üniversiteleri	7
1.2.2. Vakıf Üniversiteleri	8
1.2.2.1. Genel Açıklama	8
1.2.2.2. Vakıf Üniversitelerinin Gelirleri	10
1.2.2.3. Vakıf Üniversitelerinin Giderleri	11
1.2.2.4. Bütçe Dengesi	12
1.2.2.5. Vakıf Üniversitelerinde Üretim ve Hizmet	12
1.2.2.6. Vakıf Üniversitelerinde Kaynak ve Maliyet Yönetimi İçin Arayışlar	14
2. VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE MALİYET YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ	16
2.1. Muhasebe Sistemi	16
2.1.1. Maliyet Yönetimi	18
2.1.2. Maliyet Yönetim Sistemi	19
2.1.3. Maliyet Yönetim Sisteminin Temel İlkeleri	20
2.1.4. Maliyet Ölçümlene Yöntemleri	23
2.2. Vakıf Üniversiteleri İçin Maliyet Yönetim Sisteminin Bileşenleri	24
2.2.1. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi	25
2.2.1.1. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi Kavramının Gelişimi	27
2.2.1.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetim Sisteminin Vakıf Üniversiteleri İçin Tasarlanması	28

2.2.1.2.1.	Vakıf Üniversiteleri Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminde Faaliyetler	28
2.2.1.2.2.	Vakıf Üniversiteleri Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminde Faaliyet Merkezleri Görevleri	30
2.2.1.2.2.1.	Fakülteler ve Bağlı Bölümler	31
2.2.1.2.2.2.	Enstitüler ve Bağlı Programlar	32
2.2.1.2.2.3.	Yüksekokullar ve Bağlı Programlar	34
2.2.1.2.2.4.	Konservatuvar ve Bağlı Bölümler	35
2.2.1.2.2.5.	Meslek Yüksekokulları ve Bağlı Programlar ..	35
2.2.1.2.2.6.	Araştırma ve Uygulama Merkezleri	37
2.2.1.2.2.7.	Rektörlük ve Bağlı İdari Birimler	38
2.2.1.2.2.8.	Genel Sekreterlik	39
2.2.1.2.2.9.	Yapı, Teknik ve Destek Hizmetleri	41
2.2.1.2.2.10.	İnsan Kaynakları	44
2.2.1.2.2.11.	Strateji Geliştirme	44
2.2.1.2.2.12.	Satınalma	47
2.2.1.2.2.13.	Öğrenci İşleri	48
2.2.1.2.2.14.	Sağlık, Kültür, Spor ve Kariyer	49
2.2.1.2.2.15.	Kütüphane ve Dokümantasyon	53
2.2.1.2.2.16.	Bilgi İşlem	55
2.2.1.2.2.17.	Hukuk İşleri	56
2.2.1.2.2.18.	İştirakler	57
2.2.1.2.3.	Vakıf Üniversiteleri Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminde Kaynaklar	57
2.2.2.	Sorumluluk Muhasebesi ve Sorumluluk Merkezli Yönetim	58
2.2.2.1.	Kavramsal Çerçeve	58
2.2.2.2.	Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Temelinde Sorumluluk Merkezlerinin Belirlenmesi	63
2.2.2.3.	Vakıf Üniversitelerinde Kar ve Maliyet Merkezleri	64
2.2.2.4.	Vakıf Üniversitesi Organizasyon Şemasının Oluşturulması ..	65
2.2.2.4.1.	Mütevelli Heyet Başkanlığı	66
2.2.2.4.2.	Rektörlük	66
2.2.2.4.3.	Yüksekokullar	68
2.2.2.4.4.	Meslek Yüksekokulları	70
2.2.2.4.5.	Konservatuvarlar	71
2.2.2.4.6.	Fakülteler	72
2.2.2.4.7.	Enstitüler	73
2.2.2.4.8.	Yabancı Diller Hazırlık Programı	74
2.2.2.4.9.	Araştırma ve Uygulama Merkezleri	75
2.2.2.4.10.	Öğrenci Konukevi	76
2.2.2.4.11.	Genel Sekreterlik	76
2.2.2.5.	Vakıf Üniversitelerinde Sorumluluk Raporları	78
2.2.3.	Etkin Gelir Yönetimi	79
2.2.3.1.	Vakıf Üniversitelerinin Gelir Oluşturma Kapasiteleri	79
2.2.3.2.	Üniversite Gelir Türleri ve Dağılımı	80
2.2.3.2.1.	Öğrenci Gelirleri ve Öğrenci Kontenjanları	80
2.2.3.2.1.1.	Burs ve İndirimler	81
2.2.3.2.1.2.	Kapasite ve Kontenjanlar	81
2.2.3.2.1.3.	Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri	82

2.2.3.2.2.	Kurucu Vakıf Yardımları	82
2.2.3.2.3.	Devlet, Kişi ve Kurumlardan Elde Edilen Bağış ve Yardımlar	82
2.2.3.2.4.	Kurumlar Vergisine Tabi Olan Faaliyetlerden Elde Edilen Gelirler	83
2.2.3.3.	Vakıf Üniversitesi Bütçe Büyüklüklerinde Gelir Kapasitelerinin Önemli Rolü	83
2.2.4.	Bütçe ve Bütçe Disiplini Bileşeni	84
2.2.4.1.	Kavramsal Çerçeve	84
2.2.4.2.	Bütçe Türleri	85
2.2.4.3.	Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Varlığının Gerekçeleri	86
2.2.4.4.	Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Sisteminin Temel Prensipleri	87
2.2.4.5.	Vakıf Üniversitelerinde Bütçeler	88
2.2.4.6.	Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Sistemi ve Bütçe Kalemleri ..	89
2.2.4.6.1.	Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Kalemleri	89
3.	VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE BİR BÜTÇE RAPORLAMA UYGULAMASI ÖRNEĞİ	98
3.1.	Vakıf Üniversitesi Hakkında Genel Bilgiler	98
3.2.	Uygulamada Kullanılan Yöntem ve Sınırlılıklar	100
3.3.	Üniversitede Bütçe Süreci	100
3.4.	Üniversitede Bütçe Raporları	101
3.4.1.	Bütçe Hazırlık Aşamasında Analiz Amaçlı Bütçe Raporlaması	102
3.4.2.	Sorumluluk Merkezi Temelinde Bütçe Raporlaması	103
3.4.3.	Faaliyetler Temelinde Bütçe Raporları	104
3.4.4.	Kaynaklar Temelinde Bütçe Raporlaması	105
3.4.5.	Gelirler Temelinde Bütçe Raporlaması	106
3.4.6.	Zamanlama Temelinde Bütçe Raporlaması	106
3.4.7.	Performans Temelinde Bütçe Raporlaması	107
	SONUÇ ve ÖNERİLER	108
	KAYNAKÇA	111

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Vakıf Üniversiteleri Sorumluluk Merkezi Sınıflandırması.....	65
Tablo 2. Vakıf Üniversiteleri Gelir Bütçesi Kalemleri	90
Tablo 3. Vakıf Üniversiteleri Gider Bütçesi Kalemleri	91
Tablo 4. Vakıf Üniversiteleri Yatırım Bütçesi Kalemleri	97
Tablo 5. Muhasebe ve Denetim Bölümü Bütçe Teklif Tablosu	102
Tablo 6. Muhasebe ve Denetim Bölümü Kümülatif Bütçe Gerçekleşme Tablosu	103
Tablo 7. Eğitim-Öğretim Faaliyeti Kümülatif Bütçe Gerçekleşme Tablosu	104
Tablo 8. İnsan Kaynakları Kümülatif Bütçe Gerçekleşme Tablosu	105
Tablo 9. Gelirlerin Kümülatif Bütçe Gerçekleşme Tablosu	106
Tablo 10. Birim Bazında Mali Performans Tablosu	107

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. : Muhasebe Alt Sistemleri	16
Şekil 2. : Finansal Muhasebe, Maliyet Muhasebesi ve Yönetim Muhasebesi Muhasebesi İlişkisi Muhasebe Alt Sistemleri	17
Şekil 3. : Üniversite Bütçe Süreci	101

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
C.	: Cilt
çev.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EUA	: Avrupa Üniversiteler Birliği
FTM	: Faaliyet Tabanlı Maliyet
FTMS	: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi
FTMY	: Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MYO	: Meslek Yüksekokulu
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu

GİRİŞ

İçerdiği dışsallıklar nedeniyle bir kamu hizmeti olmasına rağmen yükseköğretim hizmetleri dünyada olduğu gibi Türkiye’de vakıf üniversiteleri tarafından ancak yine devlet otoritesinin gözetim ve denetiminde olacak şekilde verilmektedir. Vakıf üniversitelerinde verilen hizmetin aynı zamanda, kamu kaynaklarının kullanımıyla ilişkili bir konu olduğu unutulmamalıdır.

Üniversitelerde eğitim öğretim göreceğ öğrenci nüfusu stoku ve bu nüfusun artış hızı ortadadır. Küreselleşme ile birlikte artan Erasmus, Farabi ve Mevlana gibi ulusal ve uluslararası öğrenci hareketlilikleri ile çeşitli farklı amaçlar gözetilerek vakıf üniversitelerinin sayı ile öğrenci kontenjanları gün geçtikçe arttırılması bu nüfusu etkilemektedir.

Vakıf üniversitelerinin devlet bütçesinden pay alamamaları nedeniyle yükseköğretimin nasıl, nereden, ne zaman ve ne kadar finanse edileceğ ve bu finansmanın nasıl yönetileceğ önemli bir konu haline gelmektedir. Bu nedenle sahip oldukları sınırlı kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, vakıf üniversitelerinin amaçlarına ulaşmada, stratejilerini gerçekleştirmede ve en önemlisi istikrarlı bir şekilde sektörde varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir yere sahiptir.

Vakıf üniversitelerinde var olan kaynakların hangi faaliyetler tarafından ne seviyede kullanıldığı, faaliyet sunumu sırasında bu kaynakların kimler tarafından ve nereler için tüketildiğinin belirlenebiliyor olması gerekmektedir. Faaliyetler sonucunda elde edilecek çıktıların sürekli bir şekilde izlenmesi, önceden belirlenmiş olan hedef ve stratejilerle karşılaştırılması ve bunun idari ve mali yönetimin bir aracı olarak kullanılması mümkün hale gelecektir.

Tezin birinci bölümünde Türkiye’de eğitim-öğretim sektörüne, bu sektör içerisinde faaliyet gösteren kurumlara ve bu kurumlardan özellikle tez konusunun

odağı olan vakıf üniversitelerine mali ve yönetim yapıları ön plana alınarak değinilmiştir.

Tezin ikinci bölümlerinde vakıf üniversitelerinin tabi oldukları ulusal yasal mevzuat sınırlılıkları dikkate alınarak bu üniversite yönetimlerinin arzuladıkları olumlu sonuçları elde etmeye yarayacak maliyet yönetimi ana bileşenlerine ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Etkin bir maliyet yönetimi için bir arada ve birbirleriyle etkileşimli bir şekilde ele alınması önerilen ana bileşenler; faaliyet tabanlı maliyet yönetimi bileşeni, sorumluluk muhasebesi ve sorumluluk merkezli yönetim bileşeni, etkin gelir yönetimi bileşeni ve bütçe ile bütçe disiplini bileşeni olarak ele alınmıştır.

Tezin üçüncü ve son bölümünde bütçe ve bütçe disiplini bileşeni içerisinde değerlendirilen bütçe esaslı raporlamaya ve kullanılması önerilen bütçe raporlama örnekleri oluşturulmaya çalışılmıştır.

1. EĞİTİM ve ÖĞRETİM

Duyulan ihtiyaç nedeniyle eğitim ve öğretim, bireyler, organizasyonlar ve toplumlar için her zaman önem arz etmiştir. Bu ihtiyaç, aile, okul, sivil toplum kuruluşları, sosyal çevre, medya vb. öğeler tarafından karşılanmaktadır. Çalışmamızda daha çok en geniş anlamı ile okul ve okul benzeri kurumlar tarafından verilen örgün eğitim-öğretim hizmeti üzerinde durulacaktır.

Türk milli eğitim sistemine göre örgün eğitim aşağıda listelenen kurumları kapsamaktadır:¹

- Okul öncesi eğitimi,
- İlköğretim,
- Ortaöğretim,
- Yükseköğretim,

Yükseköğretim kurumları tarafından verilmekte olan yükseköğretim hizmetleri, aşağıda listelenen kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlar tarafından verilmektedir:

- Üniversiteler,
- Fakülteler,
- Enstitüler,
- Yüksekokullar,
- Konservatuvarlar,
- Meslek yüksekokulları,
- Uygulama ve araştırma merkezleri,

¹ Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 18-35, (Çevrimiçi) http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_1/temelkanun_1.html (Erişim Tarihi:03.02.2014)

Ülkemizde yükseköğretim hizmetleri Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) gözetim ve denetiminde² bir kamu hizmeti olarak sunulmaktadır.

1.1. Türkiye’de Yükseköğretim

Türkiye’de yükseköğretim faaliyeti ve bu faaliyeti yürütecek olan kurumlar anayasa ve kanunlarla düzenlenmiştir. Anayasamızın 131. maddesi ile kurulan Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tüm yükseköğretim kurumlarını tek bir merkezden yönetmektedir. Anayasanın yükseköğretim kurumlarına ilişkin düzenlemeleri 130 ve 132. Maddelerinde yer almaktadır. 130. maddeye göre:

“Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzelkişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur... Üniversitelerin hazırladığı bütçeler; Yükseköğretim Kurulunca tetkik ve onaylandıktan sonra Millî Eğitim Bakanlığına sunulur ve merkezî yönetim bütçesinin bağlı olduğu esaslara uygun olarak işleme tâbi tutularak yürürlüğe konulur ve denetlenir. Kanunda gösterilen usul ve esaslara göre, kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından, Devletin gözetim ve denetimine tâbi yükseköğretim kurumları kurulabilir... Vakıflar tarafından kurulan yükseköğretim kurumları, malî ve idarî konuları dışındaki akademik çalışmaları, öğretim elemanlarının sağlanması ve güvenlik yönlerinden, Devlet eliyle kurulan yükseköğretim kurumları için Anayasada belirtilen hükümlere tâbidir.”³

² Tevhidi Tedrisat Kanunu, Madde.1, (Çevrimiçi) <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/110.html> (Erişim Tarihi:04.02.2014)

³ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, (Çevrimiçi) <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2709&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> (Erişim Tarihi:10.02.2014)

Yukarıdaki anayasa hükümlerinden anlaşılacağı üzere Türkiye’de kurucuları açısından iki tür üniversiteden söz edebiliriz:⁴

- Devlet Tarafından Kanunla Kurulan “Devlet Üniversiteleri”
- Vakıflar Tarafından Kanunla Kurulan “Vakıf Üniversiteleri”

Kanunla kurulan ve kamu tüzel kişiliğine sahip olan bu üniversitelerin mali ve idari gibi kimi yönetim alanlarına ilişkin özerklik dereceleri birbirinden farklılaştırılmıştır.

1.2. Türkiye’de Üniversiteler

Mali açıdan özerkliği, üniversitenin kendi faaliyetleri kapsamında gerçekleştirecek gelir ve giderleri üzerinde nihai karar verici olması olarak tanımlayabiliriz. Bir başka ifade ile Üniversitenin, bütçe sürecini kısaca; kendisinin belirlemiş olduğu yönergelerle göre hazırlayarak yürütmesi ve sonuçlandırması olarak açıklayabiliriz. Bu sürecin içerisinde bütçenin; tasarlanması, hazırlanması, görüşülmesi, onaylanması, yürürlüğe konması, uygulanması, uygulanma sonuçlarının izlenmesi ve raporlanması gibi birçok alt yönerge bulunmaktadır.

OECD, üniversite özerkliğini sekiz temel ölçüte bağlamış bulunmaktadır. Aşağıda sıralanan bu ölçütlerden ilk beşi mali özerklik ile ilgilidir:⁵

- Gayrimenkul ve diğer donanımların mülkiyetine sahip olmak,
- Borçlanarak fon yaratabilmek,
- Yaratılan kaynakları amaçları doğrultusunda harcamak,
- Çalışanların ücretlerini belirleyebilmek,

⁴ Ocak 2013 itibariyle YÖK tarafından Milli Eğitim Bakanlığı’na gönderilen yeni yasa taslağı önerisinin 25.Maddesinde özel hukuk tüzel kişiliğine haiz “**Özel Yükseköğretim Kurumu**” kurulabileceği hükmüne yer verilmiş bulunmaktadır. (<http://yeniyasa.yok.gov.tr/?page=yazi&c=90&i=120> (Erişim tarihi:09.04.2014)

⁵ İlhami Söyler, “Yükseköğretimin Finansmanı: Yeni Beklentiler ve Hedefler Işığında Normatif Bir Yaklaşım”, Sayıştay Dergisi, S.72 (Ocak-Mart 2009) <http://dergi.sayistay.gov.tr/default.asp?sayfa=4&id=72> (Erişim Tarihi:10.04.2014).

- Öğrenci harçlarını saptayabilmek,
- Akademik programları ve ders içeriklerini belirleyebilmek,
- Akademik personelin işe alınmasına karar vermek,
- Öğrenci kontenjanlarını belirleyebilmek,

Yukarıdaki tespite paralel olarak bir başka çalışmada, Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde mali açıdan kurum dışı düzenlenen unsurların⁶ bazıları aşağıda listelenmiştir:

- Devlet üniversiteleri, devlet yönetiminde kurumlardır.
- Varlıkları devletin mülkiyetindedir ve çalışanlarını devlet istihdam etmektedir.
- Üniversite yönetiminin temel yapısı, fakülteler, personel, öğrenci sayıları, harçlar ve katkı payları hükümetin yasama ve bütçeleme araçları ile belirlenmektedir.
- Yasal mevzuatı uygulamaktan sorumlu kurum YÖK'tür.
- Binaları ve teçhizatları üniversitelere ait değildir.
- Üniversitelerin bağımsız finansman kaynaklarına erişimleri bulunmamaktadır.
- Üniversitelerin, yükseköğretime bazı atıflarda bulunan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na bağlı olan akademik personeli ancak kısmi olarak işe alma ya da işten çıkarma hakkı vardır. Örneğin, maaşlara hükümet karar vermektedir.
- Üniversiteler kayıt olacak öğrenci sayısına ancak kısmi olarak karar verebilmektedirler: Her yıl seçme sınavından önce hükümete kayıt kotalarını bildirmeleri talep edilirken, YÖK kota üzerinde gereklilikler halinde değişiklikler yapabilmektedir.

⁶ EUA, "Türkiye'de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar, Yükseköğretim Sistemi Üzerine 17 Türk Üniversitesinin EUA-IEP Kurumsal Değerlendirme Raporlarına Dayanan Gözlemler ve Öneriler", (Çevrimiçi) http://eua.ieu.edu.tr/old/doc/tusiad_eua_raporu.pdf (Erişim Tarihi:01.06.2014), Ekim 2008, s.67

- ‘Katkı paylarının’ hükümet tarafından belirleniyor olması nedeniyle öğrencilerin harçlarını üniversiteler belirlememektedir.

Bu açıklamadan hareket edilerek Türkiye’deki üniversitelere bakıldığında aşağıda belirtilen tespitler yapılabilir.

1.2.1. Devlet Üniversiteleri

Devlet üniversitelerinin mali yönetimi, 2006 yılının başında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa tabidir. Bu kanuna göre üniversite bütçeleri Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Maliye Bakanlığı ve yatırım bütçesi söz konusu olduğunda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile ortak bir biçimde hareket edilmektedir. Kurul bu bütçeleri, kendi bütçesi ile birlikte, Milli Eğitim Bakanlığı’na iletmekte ve Milli Eğitim Bakanı da Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde (TBMM) bu bütçeleri savunmaktadır. TBMM Komisyonu’ndaki görüşmelerin başında ve sonunda Yükseköğretim Kurulu Başkanı’na da söz verilmektedir. Görüşmeler sonucunda her bir Devlet Üniversitesi için belirli yerlere ayrılmış bütçe rakamları içeren “harcama kalemi bütçesi” onaylanarak ilan edilmektedir.

Yıllık olarak devletin sağladığı bu bütçeye ek olarak, her üniversitenin üç gelir kaynağı daha bulunmaktadır:

- Üniversitelerin döner sermaye işletmelerinden sağlanan gelirler,
- Öğrencilerden sağlanan “öğrenci katkı payları”,⁷
- Her bir üniversitenin, devlet tarafından sağlanan bütçeden ayrılan bir toptan ödenekten, üniversite döner sermayesinin ve DPT tarafından verilen araştırma projelerinin gelirlerinin bir kısmından oluşan bir araştırma fonu bulunmaktadır.

⁷ Öğrenci harçları olarak adlandırılan bu gelir kaynağının üniversite bütçesi içerisindeki payı, büyük ölçüde devlet tarafından sübvansede edildiğinden oransal olarak azdır.

Yukarıda bahsedilen üç fon da, devlet tarafından sağlanan bütçede olduğu gibi, kanunlarla, kural ve yönetmeliklerle düzenlenmektedir ki bu da Üniversitelere çok fazla söz sahipliği alanı bırakmamaktadır.⁸

Devlet tarafından sağlanan bütçenin temelinde yatan “Üniversite öğrencileri cari hizmet maliyetleri”, YÖK tarafından tüm devlet üniversiteleri adına hesaplanır ve onaylanan bütçe ile devlet tarafından karşılanır.⁹ Devlet üniversiteleri, kendilerine bütçe kanunu ile tahsis edilen bütçeleri takvim yılı sonuna kadar kullanır, kullanamadıklarını ise iade ederler. Görüldüğü üzere bütçe açısından Devlet Üniversiteleri edilgen bir yapıya sahiptirler, mali özerklikten yoksundurlar. Devlet Üniversitelerinin mali yönetimleri kanunla katı bir şekilde belirlendiğinden bu çalışmamızda yukarıda görüldüğü üzere kısaca bilgi vermekle yetineceğiz.

1.2.2. Vakıf Üniversiteleri

1.2.2.1. Genel Açıklama

Vakıf üniversiteleri en dar anlamı ile doğrudan veya dolaylı yollarla kamu kaynaklarından desteklenmeyen, sadece öğrencilerin ödediği öğrenim ücretleri, vakfiye gelirleri, çeşitli hizmet satışından elde edilen gelirler, bağışlar ve yardımlarla faaliyetlerini sürdüren yükseköğretim kurumlarıdır.

Devlet kaynakları yükseköğretim maliyetlerini karşılayamaz duruma gelmiştir ve aynı zamanda, kısıtlı kaynaklar ve bu kaynakların üniversitelerce etkin kullanımı son zamanlarda sıkça tartışılmaktadır. Avrupa’da, üniversiteler ve devlet arasındaki ilişkiyi değiştirmeye yönelik güçlü bir hareket bulunmaktadır. Çeşitli ülkeler, yükseköğretim kurumlarını ayrı mali ve idari tüzel kişilik haline getiren mevzuatlar kabul etmişlerdir. Üniversitelerin devletten bir torba bütçe olarak

⁸ EUA, Türkiye’de..., a.g.e., s.56

⁹ Yüksek Öğretim Kanunu, Madde.46, (Çevrimiçi)

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> (Erişim Tarihi:10.03.2014)

paralarını yönetmek ve yatırım yapmak gibi bir özel şirket kadar serbesti içinde olma eğilimlerine rastlamaktadır.

Vakıf üniversiteleri mali ve idari açıdan devlet üniversitelerinden ayrılmaktadır. Bu kurumlar şüphesiz ki devlet kurumlarına oranla daha dar bir öğrenci topluluğuna hizmet vermekteyken, daha az katı olan yapıları toplumsal gereksinimlere yanıt verme açısından onlara devlet üniversitelerinden daha fazla esneklik sağlamaktadır.

Vakıf üniversiteleri eğitim-öğretim ve araştırma hizmetlerinde devletin yükünü hafifletmek ve yükseköğretimde kaliteyi yükseltmek bakımından rekabet mekanizmasına işlerlik kazandırabilmek amacıyla kurulmuş yükseköğretim kurumlardır.¹⁰

Türkiye’de vakıf üniversiteleri, Anayasanın verdiği yetkiye dayanılarak, kanunla kurulmaktadır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun ek 6. Maddesine göre, vakıflarca kurulan üniversiteler, vakıf tüzel kişiliği dışında ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olur ve bu üniversitenin gelirleri geçici olarak dahi hiçbir suretle vakıf mal varlığına veya hesaplarına intikal edemez.

Türkiye’nin ilk vakıf üniversitesi 22.05.1985 tarihinde kurulan Bilkent Üniversitesi’dir. Vakıf yükseköğretim kurumu sayısı 17 Mart 2014 tarihinde YÖK tarafından açıklanan “Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi ve Kurumsal Değerlendirme Raporu” na göre 80’e varmış bulunmaktadır. Genç nüfus artış oranının yüksek, genel nüfusun artmaya devam ettiği, yükseköğretime olan talebin yüksek olduğu ülkemizde eğitim-öğretime ayrılacak kaynakların uzun bir süre daha kıt ve sınırlı olacağı kaçınılmazdır. Bu açıdan vakıflar tarafından üniversiteler açılmasını doğal karşılamak ve bu olguyu desteklemek gerekir.

Devlet üniversitelerine kıyasla, vakıf üniversiteleri yapı, idare ve finansman konularında kesinlikle büyük bir özgürlükten yararlanmaktadırlar. Ancak, muhtemelen kamuyu korumak amacıyla sistemin içine inşa edilmiş çeşitli kurum dışı kontroller de mevcuttur;

¹⁰ YÖK, Vakıf Üniversiteleri Kamu Üniversiteleri Entegrasyonu, 29 Mart 1997, (Çevrimiçi) <http://www.yok.gov.tr/web/guest/turk-yuksekogretim-arsivinden> (Erişim Tarihi:18.04.2014), s.18.

- Kanuna göre vakıf üniversiteleri, kar amacı gütmeyen vakıflar tarafından kurulur,
- Devlet üniversiteleri gibi, kuruluşun YÖK tarafından onaylanması ve Parlamento tarafından kabul edilmesi gereklidir,
- YÖK'ün rektörler ve dekanların atamalarını onaylaması zorunludur,
- Bu üniversiteler kendi yapılarını kurabilir ama vakıf statüsünde olmaları sebebiyle, bir mütevelli heyeti oluşturmaları zorunludur,
- Kendi bütçe tahsisat sistemleri vardır ve öğrenim harçlarını belirleyebilirler,
- Belirli ölçütler karşılandığı takdirde bu üniversitelerin harcamalarını kısmi olarak karşılamak amacıyla, ilgili yükseköğretim kurumunun başvurusu, Yükseköğretim Kurulu'nun görüşü ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın teklifi halinde Maliye Bakanlığı devlet yardımı sağlayabilmektedir devletten mali destek almaya da hak kazanabilirler.¹¹
- Kanunda belirtilen şartları yerine getirmeyen ve kanunda belirtilen asgari şartları yerine getirdiği halde talep etmeyen Vakıf Üniversitelerine devlet yardımı yapılmaz.¹²

1.2.2.2. Vakıf Üniversitelerinin Gelirleri

Vakıf Yükseköğretim kurumlarının gelir kaynakları aşağıdaki gibi listelenmiştir:¹³

- **Öğrenci Gelirleri (Öğrenci Katkıları)** : Verilen eğitim-öğretim hizmetleri karşılığında öğrencilerden elde edilen gelirlerdir. Toplam gelirler içindeki payı üniversiteden üniversiteye değişmekle birlikte ilgili üniversite bütçesinin içerisindeki payı oldukça yüksektir.

¹¹ Yüksek Öğretim Kanunu, a.g.e., Ek Madde 18.

¹² Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde.30, (Çevrimiçi)

http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9768&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Vakif_Yuksekoğretim_Kurumları_Yönetmeliği (Erişim Tarihi:19.04.2014)

¹³ Yüksek Öğretim Kanunu., a.g.e., Madde.55.

- **Kurucu Vakfın Zorunlu Katkıları:** Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre üniversitenin her çeşit cari masrafının her yıl % 20'sini karşılayacak tutarın kurucu vakıf tarafından karşılanması öngörülmektedir¹⁴.
- **Kurucu Vakfın İhtiyari Katkıları:** Kurucu Vakıf, yukarıda sözü edilen katkının dışında şartlı veya şartsız olarak kurduğu üniversiteye ayrıca katkıda bulunabilir.
- **Devlet Yardımları:** Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 30. Maddesinde belirtilen şartların sağlanması halinde müracaat üzerine Üniversiteler devlet yardımından faydalandırılmaktadır.
- **Diğer Gelir ve Yardımlar**

1.2.2.3. Vakıf Üniversitelerinin Giderleri

Vakıf Yükseköğretim kurumları, yasalar çerçevesinde yürüttüğü faaliyetleri gerçekleştirebilmek için çeşitli harcamalarda bulunmaktadır. Bu harcamaları aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilmektedir:

- Cari Harcamalar,
 - Direkt Eğitim-Öğretim Giderleri
 - Genel Yönetim Giderleri
 - Yürütme Giderleri
 - Finansman Giderleri
- Yatırım Harcamaları

¹⁴ Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, a.g.e., Madde 9.

1.2.2.4. Bütçe Dengesi

Vakıf üniversiteleri, yukarıda listelenen giderlere katlanarak yine yukarıda listelenen gelirleri elde ederek “yükseköğrenim hizmeti” sunarlar.

Vakıf üniversiteleri, bilindiği gibi kar amacı gütmeyen kamu kurumu niteliğine haiz birer Yükseköğretim Kurumudur. Öğrenciden elde ettiği gelirleri yine öğrencilere hizmet verirken katlandığı cari giderlerin finansmanında kullanmak durumundadır. Öğrenciden elde edilen gelirlerle fon oluşturamaz, yatırım yapamaz. Bu tespitlerden hareket edildiğinde üniversite gelir ve giderlerini içeren üniversite bütçesi hakkında aşağıda belirtilen üç olasılıktan söz edilebilir:

- Üniversitenin gelir ve giderleri birbirine eşittir. (Denk Bütçe)
- Üniversitenin Gelirinin Giderlerinden Fazla Olması (Bütçe Fazlası)
- Üniversite gelirlerinin giderlerinden az olması (Bütçe Açığı)

1.2.2.5. Vakıf Üniversitelerinde Üretim ve Hizmet

2547 sayılı yasanın 12. maddesi ile üniversitelere verilen görevler aşağıda yer almaktadır:

*“Yükseköğretim Kurumlarının Görevleri;*¹⁵

- a. *Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,*
- b. *Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,*

¹⁵ Yüksek Öğretim Kanunu, a.g.e., Madde.12.

- c. *Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,*
- d. *Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,*
- e. *Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,*
- f. *Eğitim - öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,*
- g. *Yörelereindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,*
- h. *Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,*
- i. *Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim - öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.*

Yukarıda listelenen görevlere üretim açısından bakıldığında hizmet üreten işletmelerin faaliyet alanlarına benzediği görülecektir. Üniversiteler, çeşitli kaynaklar kullanılarak toplum, öğrenci, sanayi ve benzeri birçok katman için üretilen bilgi hizmet olarak sunulmak suretiyle sürekli bir üretim döngüsü içerisinde faaliyette bulunmaktadır.

Vakıf üniversitelerinin kesintisiz ve etkin bir şekilde yukarıda sıralanan hizmetleri üretmelerinin şüphesiz bir maliyeti vardır. Bu maliyetlerin analizi, izlenmesi ve yönetimi özellikle rekabetçi ortamlarda konuyu stratejik düzeyde önemli hale getirmektedir.

1.2.2.6. Vakıf Üniversitelerinde Kaynak ve Maliyet Yönetimi için Arayışlar

Sahip olunan kaynakların yönetimi ülkemizde ve pek çok ülkede bir dönüşümden geçmektedir. Günümüzde üniversiteler gelirlerinin daha küçük bir kısmını devletten veya bir fon sağlayıcıdan almaktadır. Bu durumda, üniversite yöneticileri kendi gelirini üretme ve yönetmede daha yetenekli olmak zorundadır. Üniversite yöneticilerinin stratejik düşünme ve planlama becerisine sahip olması ve kaynakları yönetim araçları olarak kullanması, üniversitenin her kademesinin hedeflere ulaşmak için gösterdiği çabanın artmasına neden olacaktır.

Yaklaşık 2000 yılından bu yana, Avrupa'da yürütülen üniversite bütçeleme tartışmalarında ele alınan konulardan birisi "tam maliyetleme"dir. Tam maliyet bütçeleme, bir yükseköğretim kurumunun her bir birimindeki her faaliyetle ilişkili işgücü, doğrudan ve dolaylı masraflar ve toplam maliyetlerin tespit edilmesi ve gelirler ile harcamaların buna göre bütçelenmesi anlamına gelmektedir. 9-10 Mayıs 2008 tarihlerinde Brüksel'de gerçekleştirilen bir çalıştayda Türkiye'deki çeşitli üniversitelerin de tam maliyetleme kavramını araştırdıkları belirtilmiştir.

Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) tarafından 2007 yılında başlatılan ve Avrupa Komisyonu Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü tarafından da desteklenen bir proje, tam maliyetleme ve faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemlerine özel bir vurgu yaparak, Avrupa'daki yükseköğretim kurumlarının maliyet hesaplamaları ile ilgili iyi uygulama örneklerini derlemeyi hedeflemiştir. Çalışmanın ilk bulguları; Avrupa'daki üniversitelerde pek çok bütçeleme modelinin kullanılmasının yanı sıra maliyetleme kavramının da son derece değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.¹⁶

Üniversitelerin hazırlamış oldukları stratejik planlarında kaynak ve maliyet yönetimlerine yer vermeleri, bu konularda performans analizleri yapma hedeflerine yer vermeleri bunun açık bir göstergesidir.¹⁷

¹⁶ EUA, European University Association Experts Conference: Towards Financially Sustainable Higher Education Institutions, Fondation Universitaire, 7-8 Şubat 2008, Brüksel. (Çevrimiçi) http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Financially_Sustainable_Universities-1.sflb.ashx

¹⁷ İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2012-2017 Stratejik Planı, ss.42-44

Vakıf üniversiteleri, mali ve bürokratik açıdan devlet üniversitelerine göre daha dinamiklerdir. Bu dinamizm, bu üniversitelerin toplumun yükseköğretimden beklentilerine daha hızlı cevap verebilmesine olanak sağlayacaktır.¹⁸ Bu üniversitelerin kurulmasındaki temel amaç, devletin kısıtlı olanaklarıyla sağlayamadığı yükseköğretim imkanını vakıfların yaratması ve belirli bir maddi güce sahip kişilerin bu imkandan yararlandırılarak devlet üniversitelerine olan nicelik baskısının azaltılmasıdır. Bu amaç çerçevesinde vakıf üniversitelerinden beklenen, mevcuda ek olarak artı değerler ve artı imkanlar yaratmaları; devletten de beklenen üzerindeki baskının azalmasıyla yükseköğretime sağladığı desteği arttırmasıdır.¹⁹

Globalleşen ve hareketliliğin giderek cazibesini arttırdığı bu sektörde hizmet veren yükseköğretim kurumları, faaliyette buldukları ülkelerin yasal sınırlamalarını dikkate alarak ve rekabetçi serbest piyasa araçlarını etkin bir şekilde kullanarak sundukları hizmetleri hem sürekli ve kesintisiz hem de yüksek bir kalitede sunma olanağına sahiptirler. Bu olgulara göre aşağıda sırasıyla listelenen bileşenlerden oluşturulacak bir maliyet yönetim modelinin kurulması önerilmektedir:

- Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetim Bileşeni
- Sorumluluk Muhasebesi Temelinde Yönetim Bileşeni
- Etkin Gelir Yönetimi Bileşeni
- Bütçe Disiplini

¹⁸ YÖK, "Vakıf Üniversiteleri...", a.g.e., s.40.

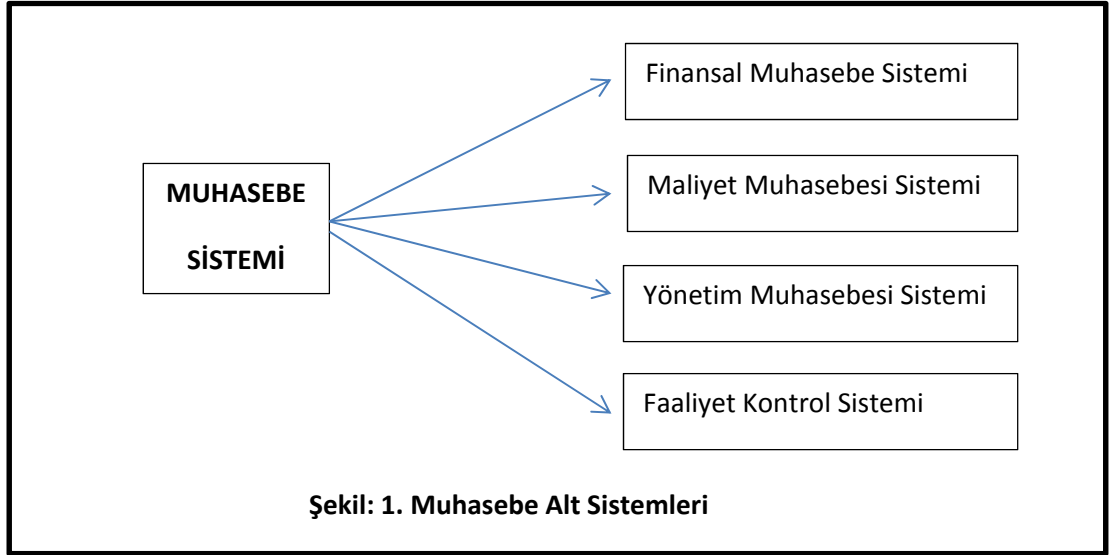
¹⁹ a.g.e., s.65.

2. VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE MALİYET YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ

2.1. Muhasebe Sistemi

Muhasebe sistemi, işletme yönetimi sisteminin bir alt sistemi olarak gelişerek işletme yönetiminin odağına oturmuş, hemen hemen her örgütte yer alan temel sayısal bir bilgi sistemidir. Muhasebe sisteminin temel amacı işletme ilgilileri için işletme hakkında karar alma süreçlerinde kullanılabilir mali bilgileri sağlamaktır.

Muhasebe sisteminin de alt sistemleri bulunmaktadır. Genel olarak uygulamada muhasebe sistemi adı altında üç alt sistem kullanılmaktadır:

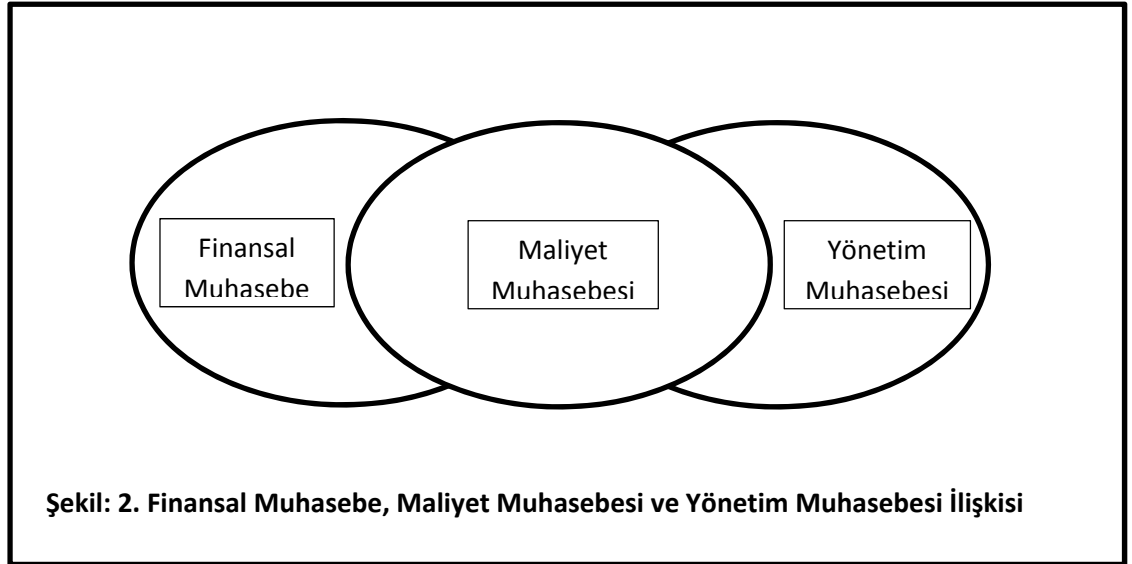


Muhasebe, ticari muhasebe, genel muhasebe gibi farklı isimler de verilen finansal muhasebe sistemi, işletmenin varlık, borç ve sermaye yapısı hakkında dışa

yönelik bilgi sunmakta ve dönemsel olarak işletmenin faaliyet sonuçlarını, öz sermaye değişimlerini veya nakit akışını raporlamaktadır.²⁰

Maliyet muhasebesi sistemi ise işletmede üretimi veya satışı yapılan mamul ve hizmetlere ilişkin direkt ve endirekt maliyet unsurlarının saptanmasını, tanımlanmasını, ölçülmesini, raporlanmasını ve analizini kapsamaktadır.²¹

Maliyet muhasebesi sisteminden elde edilen bilgiler özellikle ilgili olduğu işletmenin planlama, karar verme ve kontrol süreçlerinde kullanılması yönetim muhasebesi sistemini meydana getirir. Yönetim muhasebesi sistemini, maliyet muhasebesi sisteminin bir uzantısı olarak ele alan yaklaşımlar da bulunmaktadır.



Faaliyet kontrol sistemi, yöneticilerin planlama ve kontrol faaliyetlerine ilişkin başarılarını değerlemeye yönelik zamanlı ve doğru geri bildirim sağlamak üzere tasarlanmış bir alt sistemdir.²² Burada önemli olan başarı faktörleri ile başarı faktörleri sonuçlarının analizidir.

²⁰ Münir Şakrak, Maliyet Yönetimi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, Yasa Yayınları, 1997, s.9.

²¹ a.g.e.

²² Feryal Orhon Basık, Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2012, s.13.

Bu çerçevede finansal muhasebe sistemi ve maliyet muhasebe sistemi birbirlerini tamamlayan iki alt sistem durumundadır. Yönetim Muhasebesi ise planlama ve denetim sürecinde kullanılabilir bilgi sağlamaktadır.²³

2.1.1. Maliyet Yönetimi

Etkin bir yönetimin temel şartı zamanlı, tam ve doğru bilgi sahibi olmaktır. Bu bilgiler içerisinde maliyet bilgisi yaşamsal bir öneme sahip bilgilerdendir. Bu nedenle doğru tarif edilmeli, doğru ölçülmeli ve mamul ile hizmetlerle ilişkilendirilmelidir.²⁴

Maliyet yönetimi, maliyetleri kontrol altına alma ve azaltma çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile karlılığı sağlamanın bir yolu satış fiyatını arttırmaktır ancak diğer önemli bir yolu maliyetleri minimize etmektir.

Maliyet yönetimi, mamul, faaliyet ve kaynak yönetimi ile gerçekleştirilmektedir.²⁵ Kısaca, mamul, faaliyet ve kaynak arasındaki var olan bir ilişkinin yönetimidir. Üretim sürecinin nihai çıktısı olan mamuller, çeşitli faaliyetleri gerekli kılmakta ve faaliyetler de kıt olan kaynakları tüketmektedir. Kısaca, mamuller faaliyetleri, faaliyetler de kaynakları tüketmektedir. Bu durumda kıt olan kaynakların optimum kullanımı için maliyet yönetimi gerekli olup, konunun önemini daha da arttırmaktadır.²⁶

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren çoğu şirketlerin maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi sistemleri yaşanan teknolojik ve ekonomik değişimler karşısında yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu değişimler birçok şirket için faaliyetlerini sürdürebilme konusunda riskler doğurmaya başlamıştır. Bu çerçevede, maliyet ve yönetim muhasebesinde yeni sistem arayışlarını hızlandıran yaklaşımlar gündeme

²³ Rüstem Hacırüstemoğlu ve Münir Şakrak, Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, Türkmen Yayınları, 2002, s.2-3.

²⁴ Basık, a.g.e., s.4.

²⁵ Fahir Bilginoğlu, İşletme Yönetiminde Yeni Bir Kavram: Maliyet Yönetimi, Yönetim Dergisi, Yılı:5, Sayı:19, Ekim 1994, ss.3-5.

²⁶ Reşat Karcioğlu, Stratejik Maliyet Yönetimi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar. İstanbul, Aktif Yayınları, 2000, s.65.

gelmeye başlamıştır. Günümüz işletmeleri faaliyetleri sırasında iş ortamının dört temel özelliğini dikkate almaktadır. Bu ortam;²⁷

- Rekabete dayalıdır,
- Hızla değişmektedir,
- Hata ve gecikmeleri affetmez,
- Talepkardır.

Bu çerçevede dünyada yaşanan gelişme ve değişime paralel olarak iş ortamı da evrim geçirmiştir.

Yaşanan gelişmeler sonucunda maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri, maliyet yönetimi yaklaşımı odak noktalı olarak geliştirilmişlerdir. Maliyet yönetimi kavramı, maliyet muhasebesi ile karşılaştırıldığında daha geniş kapsamlı olarak Maliyet yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.2. Maliyet Yönetim Sistemi

İşletmeler, maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri çıktılarının birbirleriyle uyumlaştırılması çalışmalarını yaygınlaştırmaktadır. Bunun temel amacı, maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri çıktıları kullanılarak amaçlar doğrultusunda stratejiler oluşturmaktır. Bu nedenle son dönemlerde maliyet muhasebesinden daha geniş kapsamlı bir kavram olan maliyet yönetim sistemi kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Bir maliyet yönetim sisteminin temel amacı, “dünya pazarlarında zamanlama, maliyet, kalite, fonksiyonellik açısından rekabet edilebilir mamul ya da hizmet üretiminde, kaynakların verimli kullanımı için, yöneticilere yardımcı olacak bilgileri sağlamak” şeklinde tanımlanmaktadır.²⁸

Maliyet yönetim sistemi, maliyet kayıt sistemi ve maliyet ölçümleme (maliyetleme) sistemi olmak üzere iki alt sistemden oluşmaktadır.

²⁷ Callie Berliner ve James A. Brimson, Cost Management for Today's Advanced Manufacturing, Harvard Business School Press, Boston, 1988, ss.1-2.

²⁸ a.g.e., s.10.

Maliyet kayıt sistemi, faaliyet sonuçlarının çıkartılması ve raporlanabilmesi amacıyla finansal muhasebe sistemi için gerekli verileri sağlayan bir sistemdir.

Maliyet ölçümleme sistemi ise maliyet hesaplama ve analizleri ile bir yandan yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgileri, öte yandan da maliyet kayıt sistemi için gerekli girdileri sağlamaktadır.

Maliyet ölçümleme sisteminin temel kavramı olan maliyet, üretimde bulunmak için işletmenin üretim ile ilgili olarak kullandığı ve tükettiği mal ve hizmetlerin parasal karşılığıdır. Birçok maliyet tanımı yapılabileceği gibi en genel anlamıyla maliyet, “belli bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakarlıkların tümü” şeklinde de tanımlanabilir.²⁹

Maliyetler, bir takım amaçlara hizmet etmek için tespit edilir ve izlenir. Maliyetler ne için kullanılacaksa önerilecek maliyet yönetim sisteminin de bu amaca hizmet edecek şekilde tasarlanması beklenir. Farklı amaçlar, farklı maliyetleme yöntemleri ve farklı muhasebe sistem alt yapıları, aynı verilere rağmen farklı maliyetler ortaya çıkarabilmektedir.

Mal ve hizmet maliyetlerinin ölçülmesi, işletmenin benimsediği maliyet sistemi doğrultusunda yapılır. Her bir maliyet sistemi, maliyetlerin kapsamı, özellikleri ve hesaplanış şekliyle ilgili bazı maliyet hesaplama yöntemlerinin bir arada kullanılmasından oluşur.³⁰

2.1.3. Maliyet Yönetim Sisteminin Temel İlkeleri

1986 yılında CAM-I konsorsiyumunca belirlenen ve üç grupta toplanan bu ilkeler³¹ ve rehber niteliğinde alt ilkeleri aşağıda yer almaktadır;

- Maliyet İlkeleri,

²⁹ Ertuğrul Çetiner, Maliyet Muhasebesi, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s.10.

³⁰ Nalan Akdoğan, Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, İSMMM Odası Yayınları, No:11, Ankara, 1994, s.38.

³¹ Berliner, a.g.e., s.10.

- Kaynak kullanımını iyileştirmek üzere değer yaratmayan faaliyetlere ait maliyetlerin belirlenmesi gerekir.
- Bir mamule direkt yüklenebilen ve değer yaratmayan bir unsur olarak, bağlı varlık maliyetlerinin dikkate alınması gerekir.
- Önemli maliyetlerin, yönetim raporlama amaçları açısından direkt izlenebilir olması gerekir.
- Her homojen faaliyet grubu için ayrı bir maliyet merkezi oluşturulması gereklidir.
- Faaliyet tabanlı maliyetlerin toplanması ve raporlanması, maliyetlerin direkt izlenebilirliğini iyileştirecektir.
- Maliyetlerin dağıtımını için ayrı bazlar, yönetim raporlama amaçları ile faaliyet maliyetleri arasındaki nedensellik ilişkilerini yansıtmak üzere geliştirilmelidir.
- Maliyetler, “yaşam dönemi yönetimi” ni destekleyecek bir uyumlulukta olmalıdır.
- Teknoloji maliyetleri, mamullere direkt olarak yansıtılmalıdır.
- Fiili mamul maliyetleri, kayıpların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmak üzere hedef maliyetlerden ayrı olarak hesaplanmalıdır.
- İç kontrol için maliyet etkinliği yaklaşımı geliştirilmelidir.
- Performans Ölçüleme İlkeleri,
 - Performans ölçüleri, işletme amaçları ile benzerlik taşınmalıdır.
 - Performans ölçüleri önemli faaliyetler için oluşturulmalıdır.
 - Performans ölçüleri, maliyet etkenlerinin görülebilirliğini iyileştirecek şekilde oluşturulmalıdır.
 - Gerek finansal gerekse de finansal olmayan faaliyetler, performans ölçüleme sisteminde yer almalıdır.

- Yatırım Yönetimi İlkeleri
 - Yatırım yönetimi, sermaye bütçeleme sürecinden daha geniş kapsamlı görülmelidir.
 - Yatırım yönetimi kararları işletme hedefleri ile uyumlu olmalıdır.
 - Yatırım kararlarının değerlendirilmesinde çeşitli ölçütler kullanılmalıdır.
 - Yatırımlar ve beraberindeki riskler, bir yatırım stratejisinin ilişkili unsurları olarak görülmelidir.
 - Faaliyet verileri, belirli yatırım fırsatlarıyla direkt olarak ilişkilendirilebilir olmalıdır.
 - Yatırım yönetimi kararları değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması ya da ortadan kaldırılmasına destek olmalıdır.
 - Yatırım yönetimi kararları hedef maliyetlere ulaşmayı desteklemelidir.

Yukarıda sıralanan maliyet yönetimi sistemi temel ilkeleri, geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerini arka planlara atarak yeni modern maliyet yönetimi yaklaşımlarını ön plana çıkarmış bulunmaktadır. Bilinen bu yaklaşımlar;

- Yönetim Raporlama Amaçlarına Yönelik Geliştirilmiş Maliyet Takibi,
- Değer Yaratmayan Maliyetlerin Ortadan Kaldırılması,
- Mamul Yaşam Döneminde Maliyetleme,
- Öğrenme (Deneyim) Eğrisi Maliyetleme,
- Hedef ve Kaizen Maliyetleme,
- Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Maliyetleri,
- Tam Zamanında Üretim Ortamında Maliyet Muhasebesi ve Yönetimi,
- Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

şeklinde listelenebilmektedir. Bu yaklaşımları kesin sınırlarla birbirinden ayırt etmek ve birbirinden bağımsız olarak tasarlayıp uygulamak zor gözükmemektedir.

Maliyet yönetim sistemi yaklaşımların her birinin birbirlerine göre üstün ve zayıfları bulunmaktadır. Bu nedenle her birisinin üstün yanlarının alınıp kullanıldığı bir genel sisteme ulaşma yönünde çabalar görülmektedir.

2.1.4. Maliyet Ölçümleme Yöntemleri

Maliyet ölçümleme sistemi, maliyetlerin kapsamı, özellikleri ve hesaplanış şekliyle ilgili bir takım maliyet ölçümleme yöntemlerinin bir arada kullanılmasıyla oluşur. Maliyet ölçümleme yöntemleri dört ana grupta sınıflandırılmaktadır.³²

- Maliyet Dağıtımında Esas Alınan Yaklaşım Göre
 - Hacim Tabanlı Maliyet Ölçümleme (HTM) Yöntemi
 - Sabit Maliyetler
 - Değişken Maliyetler
 - Karma (Sabit ve Değişken) Maliyetler
 - Faaliyet Tabanlı Maliyet Ölçümleme (FTM) Yöntemi
- Üretim Sistemine Göre
 - Sipariş (Parti) Maliyet Ölçümleme Yöntemi
 - Safha Maliyet Ölçümleme Yöntemi
 - Tam Zamanında Maliyet Ölçümleme Yöntemi
- Maliyet Ölçümlemede Esas Alınan Kapsama Göre
 - Tam Maliyet Ölçümleme Yöntemi
 - Kısmi Maliyet Ölçümleme Yöntemi
 - Değişken Maliyet Ölçümleme Yöntemi
 - Direkt Maliyet Ölçümleme Yöntemi

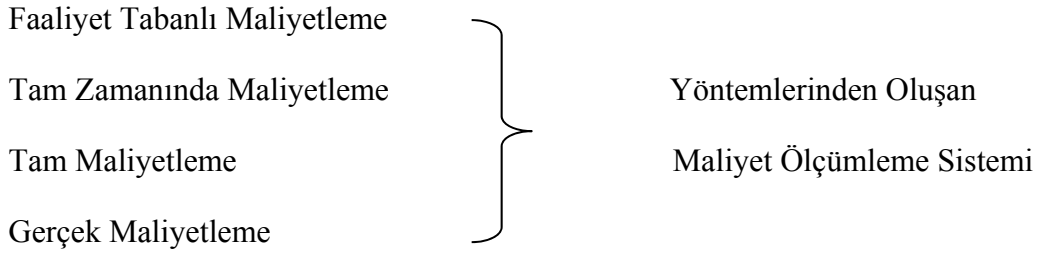
³² Hacirüstemoğlu ve Şakrak, a.g.e., ss.19-21.

➤ Faaliyet Etkinliğini Ölçümleme Yönünden

- Fiili (Gerçek) Maliyet Ölçümleme Yöntemi
- Standart Maliyet Ölçümleme Yöntemi

Maliyetlerin hesaplanmasında herhangi bir gruptan tek bir maliyet ölçümleme yönteminin baz olarak alınması Maliyet ölçümleme sistemini tanımlamaya yetmemektedir.

İşletmeler, maliyet ölçümleme sistemlerini oluşturmak için yukarıdaki dört grubun her grubunda yer alan yöntemlerden en az birini seçerek bir arada kullanırlar ve kendi sistemlerini tamamlarlar. Örneğin,



2.2. Vakıf Üniversiteleri İçin Maliyet Yönetim Sisteminin Bileşenleri

Vakıf üniversiteleri birer hizmet işletmeleridir. Bugün vakıf üniversitelerindeki yöneticiler, bütün yöneticiler gibi sürekli, uygun ve zamanında yönetim muhasebesi bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Geçmişte, bir hizmet işletmesi olan vakıf üniversitelerinde muhasebe finansal muhasebe üzerine odaklanmış, yönetim muhasebesi çok küçük bir rol oynamaktaydı. Üniversitedeki yöneticiler, yönetim muhasebecilerinden şimdi daha büyük bir rol beklemektedirler. Yönetici bilgi ihtiyaçları, ürün maliyet analizleri, karlılık analizleri, yeni bir hizmet biriminin kurulup kurulmamasını ve verilen hizmetten müşterinin memnuniyet derecesinin belirlenmesini içeren işlemleri ancak yönetim muhasebesinden karşılayabilir.

Kar amacı gütmeyen kamu kurumu niteliğinde olan vakıf üniversiteleri, finansal kaynaklarını en etkin ve verimli bir biçimde kullanmak zorundadır.

Sistem, basitçe aralarında ilişkiler olan parçaların (bileşenlerin) belli bir amacı gerçekleştirmek için bir bütün oluşturmasıdır. Vakıf üniversitelerinin mali ve idari açıdan içinde buldukları sınırlar ve fırsatlar göz önünde bulundurularak aşağıda sıralanan bileşenlerden oluşturulacak bir maliyet yönetim modelinin vakıf üniversitelerinde uygulanması durumunda mali yönetimin başarılı olacağı değerlendirilmektedir;

- Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi Bileşeni
- Sorumluluk Muhasebesi Temelinde Yönetim Bileşeni
- Etkin Gelir Yönetimi Bileşeni
- Bütçe Disiplini Bileşeni

2.2.1. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi (FTMY)

Geniş bir perspektifle şöyle tanımlanabilir: “FTM Yöntemi, gerçekleştirilen faaliyetleri tanımlar, bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri izler ve bu faaliyetlere ait maliyetlerin mamullere yüklenmesinde çeşitli maliyet dağıtım anahtarları kullanır. Bu dağıtım anahtarları, mamullerle ilgili faaliyet tüketimlerini yansıtır.”

FTM'nin en önemli amaçları şunlardır;³³

- Faaliyetlerin, maliyetlerin ve ilgili faaliyet yerlerinin doğru tanımlanması ve daha detaylı bir biçimde izlenmesi
- Yöneticilere alacakları kararlarda daha sağlıklı, daha gerçekçi maliyet bilgilerinin hazırlanarak raporlanması

³³ Mehmet Özkan, Maliyet Sistemleri, Marmara Üniversitesi Yayın No:563, İstanbul, 2006, s.68.

Globalleşme ile birlikte üretim yöntemlerinde ve teknolojiye yaşanan değişimler, mal ve hizmet sunumlarındaki çeşitlenmeler sonucunda endirekt maliyetlerin toplam maliyetler içerisindeki oranı artmaya başlamıştır. Endirekt maliyetleri, diğer maliyet yaklaşımlarına oranla daha doğru bir şekilde dağıtımına olanak sağlaması açısından FTM ön plana çıkmıştır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme için, iki aşamalı genel maliyet havuzunu ve bir takım uygun dağıtım temellerini daha sık kullanan yalnızca bir tür genel gider dağıtım sistemi olduğu söylenebilir.³⁴

Faaliyet tabanlı yönetim, faaliyet tabanlı maliyet yönetimi ve faaliyet tabanlı maliyetleme kavramları birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte aslında farklı kavramlardır. Her üç kavramın karşılaştırması aşağıdaki gibi yapılabilir:

Bu karşılaştırmaya göre faaliyet tabanlı bilgilerin kullanımı üç aşamalı bir süreç olarak görülebilmektedir.³⁵

Bu süreçte;

- İlk aşama olan FTM’de karlılık analizine yönelik hesaplamaları,
- İkinci aşama olan FTMY’de, faaliyet ve işlem süreçlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik analiz ve uygulamaları,
- Üçüncü ve son aşama olan FTY’de; ilk iki aşamadan sağlanan maliyet bilgileri ile finansal olmayan ölçütlerin hem işletme faaliyetleri düzeyinde, hem de stratejik düzeyde kararların alınması için kullanıldığını görmekteyiz.

Bu açıdan bakıldığında; FTM-FTY süreci, işletme yönetiminde bir son çözüm değil, etkin bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁶

³⁴ S.Burak Arzova, Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.10.

³⁵ a.g.e., s.87.

³⁶ Gary Cookings, Activity-Based Cost Management: Making It Work, McGraw-Hill Book Company, Boston, 1996, s.42.

2.2.1.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Kavramının Gelişimi

1980'lerde global rekabet ortamında ve bilgi iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişimler var olan geleneksel maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesine neden olmuştur. Gelişen teknoloji ile birlikte mal veya hizmet üretiminde kullanılan direkt giderler azalış gösterirken genel üretim maliyetleri ise giderek artmıştır. Bu kapsamda, FTM kavramı ilk defa 1986 yılında Uluslararası İleri İmalat Konsorsiyumu (CAM-I Consortium for Advanced Manufacturing –International) tarafından yürütülen bir proje sonucunda bir disiplin olarak anılmıştır. CAM-I'nın bir araya getirdiği proje ekibinde Harvard İşletmecilik Okulu'ndan Robert S. Kaplan, Claremont Yüksek Okulu'ndan Robin Cooper ve proje yöneticisi James Brimson bulunmaktadır.

Kaplan ve Cooper, geleneksel hacim tabanlı maliyetleme sisteminin işletmelere doğru ve zamanında bilgi sağlamadığını, yönetime uygun ve gerekli bilgiyi sunmadığını ve en önemlisi yeni rekabet ortamına yansıtmadığını ileri sürmüşlerdir. Kaplan ve Cooper'ın ileri sürdükleri yeni yöntem, maliyet davranışlarını daha iyi anlama ihtiyacını vurgulamakta ve genel üretim giderlerine neden olan hususları ortaya çıkartmaktadır. FTM, öncelikle üretim işletmeleri üzerinde ve özellikle ABD'de uygulamaya konulmuştur.

Sistemin hizmet işletmelerinde uygulanabilirliği ise William Rotch tarafından sağlanmıştır. Özellikle ABD ekonomisinde en hızlı gelişen sektörün hizmet sektörü olması ve toplam işgücünün yaklaşık yüzde 75'inin bu sektörde çalışması FTM Yönteminin hizmet işletmelerinde de uygulanmasını gerektirmiştir. Hizmet sektöründeki işletmeler geliştikçe ve sunulan hizmet kalitesi arttıkça hızlı ve doğru maliyet bilgisi daha önemli hale gelmektedir.

1990'larda Türkiye'de de FTM kavramı Maliyet Muhasebesi altında maliyet dağıtımında kullanılan yeni bir yöntem olarak kullanılmaya başlanmıştır. FTM, genel üretim giderlerinin ürünlere geleneksel yöntemlere göre daha doğru ve daha adil bir şekilde dağıtılmasına olanak tanıyan modern bir maliyetleme yöntemidir. Yöntemin başarılı bir şekilde uygulanması etkin şekilde işleyen bir muhasebe kayıt ve raporlama gerektirmektedir. Bunu sağlamanın yolu, bu amaç göz önünde bulundurularak muhasebe sisteminin detaylı bir şekilde yeniden tasarımını gerektirir.

FTM sistemi, birçok araştırmacı tarafından mamul ya da hizmet maliyetlerinin hesaplanmasında gerçeğe daha yakın sonuçlar verebilen bir maliyetleme sistemidir.

2.2.1.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetim Sisteminin Vakıf Üniversiteleri İçin Tasarlanması

FTM yönteminin tasarlanması için üniversiteden üniversiteye farklılıklar gösterse de genelde gerekli olan aşamalar aşağıda sıralanmıştır:

- Üniversitede yürütölen alt faaliyetlerin doğru olarak tespit edilip tanımlanması,
- Üniversitede yürütölen benzer alt faaliyetlerin gruplandırılarak ana faaliyetlerin belirlenmesi,
- Üniversitede katlanılan maliyetlerin belirlenmesi ve öncelikle faaliyet merkezlerinde maliyetlerin biriktirilmesi,
- Üniversitede faaliyet merkezlerinde biriktirilen maliyetlerin hangi maliyet etkenleri ile mamul veya hizmetlere aktarılacağıının belirlenmesi,
- Maliyetlerin hizmetlere yüklenmesi,

2.2.1.2.1. Vakıf Üniversiteleri Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminde (FTMS) Faaliyetler

Faaliyet tabanlı maliyetlemede maliyetler yüklenirken departmanlar değil yasa ile üniversitelere yüklenilmiş olan görevlere ve bu görevleri yerine getirirken yapılan faaliyetlere odaklanır. Her bir faaliyet bir veya birden fazla departman tarafından yerine getiriliyor olabilir.

Vakıf üniversitelerinde öncelikle yürütülen temel faaliyetlerin belirlenmesi, sonrasında detaylı izlenmesi gerekiyorsa bu temel faaliyetlerin alt faaliyetlerinin tespit edilmesi gerekir. Vakıf üniversitelerinde yürütülen temel faaliyetler (faaliyet grupları) ve bu temel faaliyetlerin alt faaliyetleri aşağıda listelenmiştir.

- Eğitim ve Öğretim Faaliyeti
 - Ders Verme Alt Faaliyeti
 - Sınav Alt Faaliyeti
 - Öğrenci Danışmanlığı Alt Faaliyeti
 - Tez ve Bitirme Projeleri Danışmanlık Alt Faaliyeti
- Araştırma ve Geliştirme Faaliyeti
 - Bilimsel Yayın Teşvik Alt Faaliyeti
 - Akademik Personel Yetiştirme Alt Faaliyeti
 - Bilimsel Çalışmalar Düzenleme Faaliyeti
 - Projeler Alt Faaliyeti
 - Danışmanlık Alt Faaliyeti
- Öğrenci Faaliyetleri
 - Burs Verme Faaliyeti
 - Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinlikler Alt Faaliyetleri
 - Kariyer ve Mezun Alt Faaliyeti
 - Öğrenci Değişim Programları Alt Faaliyeti
- Konaklama Faaliyetleri
- Sosyal ve Kurumsal Sorumluluk Faaliyetleri
- Yönetim Faaliyetleri
 - Genel Yönetim Faaliyeti
 - Tanıtım Faaliyeti
 - Finansman Faaliyeti

- İşletme ve Bakım Onarım Faaliyeti
- Dışarıdan Temin Edilen Hizmetler Faaliyeti

2.2.1.2.2. Vakıf Üniversiteleri FTMS'nde Faaliyet Merkezleri ve Görevleri

Üniversite; fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuvar, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezi ve benzeri birimlerden oluşur.³⁷

Bir üniversitenin akademik yapılanmasında;

- *Fen, edebiyat, eğitim, eğitim bilimleri, iktisadi ve idari bilimler, hukuk, tıp, diş hekimliği, eczacılık, veteriner, mühendislik, mimarlık, ziraat, orman, ilahiyat ve güzel sanatlar fakülteleri veya bunların iki ya da daha fazlasının birlikte teşkil edeceği fakülteler ile ihtiyaca göre kurulacak diğer fakülteler;*
- *Rektörlüğe bağlı; fen ve teknik alanlarla ilgili fen bilimleri; edebiyat, sanat, sosyal ve iktisadi bilim alanlarıyla ilgili sosyal bilimler; temel tıp, diş hekimliği, eczacılık, veteriner ve diğer sağlık alanlarıyla ilgili sağlık bilimleri enstitüleri 2809 sayılı yükseköğretim kurumları teşkilatı kanununda belirlenen rektörlüğe veya fakültelere bağlı diğer enstitüler;*
- *Belirli bir meslek alanında, ön lisans veya lisans düzeyinde eleman yetiştiren yüksekokullar;*
- *Bir yüksekokul olan ve buna bağlı hazırlayıcı birimlerden oluşan konservatuvarlar;*
- *Ön lisans düzeyinde ara insan gücü yetiştiren meslek yüksekokulları;*
- *Belirli bilimsel ve teknolojik alanlarda araştırma ve uygulama yapmakla yükümlü araştırma, uygulama merkezleri;*

³⁷ Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu, Madde.3, (Çevrimiçi) <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2809.pdf> (Erişim Tarihi:10.03.2014)

bulunabilir. Ancak bir üniversitede en az üç fakültenin bulunması zorunlu tutulmuştur.

2547 sayılı yükseköğretim kanunu ve ilgili diğer yasal düzenlemeler ile devlet üniversitelerine benzer bir şekilde yürütülmesi zorunlu tutulan akademik faaliyet merkezlerindeki görevlere değinilmemiştir.

2.2.1.2.2.1. Fakülteler ve Bağlı Bölümler

Fakülte idari teşkilatı, fakülte sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler, yayın ve destek hizmetleri biriminden oluşur. Fakülte sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, fakültenin idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar. Fakültenin ve bağlı bölümlerin yazı ve belge işlerini yürütür. Listelenmiş görevler aşağıda yer almaktadır:³⁸

- Fakülteyi Üniversite bünyesinde idari alanlarda temsil etmek
- Fakültenin, Genel Sekreterlik birimleri ile (insan kaynakları, yapı- teknik, bilgi teknolojileri, satın alma vb.) koordinasyonunu sağlamak
- İdari Ofisten talep edilen belgelerin zamanında ve uygun biçimde hazırlanmasını sağlamak ve iletilmesini sağlamak
- İdari Ofis ile ilgili kurum içi – dışı yazışmaların zamanında ve uygun biçimde hazırlanması ve iletilmesini sağlamak
- Evrak kayıt ve arşiv işlerinin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak
- İdari Ofise gelen telefonların cevaplamasını, arayan kişinin bilgilendirilmesini veya ilgili kişiye yönlendirmesini sağlamak
- Dekana asistanlık hizmeti sunulmasını sağlamak
- Fakülte Kurulu ve Yönetim Kurulu gündemlerinin kaleme alınmasını ve onayın ardından ilgililerine duyurulmasını sağlamak

³⁸ İstanbul Ticaret Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı, Personel Görev Tanımları El Kitabı, 2014.

- Fakülte Kurulu ve Yönetim Kurulu toplantılarının ardından alınan kararların kaleme alınmasını, üye imzalarının alınmasını ve ilgililerine duyurulmasını sağlamak
- Disiplin Kurulu toplantılarının duyurulmasını ve soruşturmalara ilişkin bildirimleri yapılmasını sağlamak
- Bölümler tarafından hazırlanan ders ve sınav programı kontrollerini yapılmasını sağlamak
- Ders ve sınav programlarının duyurularının yapılmasını sağlamak ve öğretim üye ve görevlilerini bilgilendirilmesini sağlamak
- Sınav evraklarını teslim alınarak tasnifinin ve arşive gönderilmesini sağlamak
- Öğrenci ve velilerin talep, görüş ve şikâyetlerinin alınmasını sağlamak, değerlendirmek ve ilgililere iletmek
- Staj evraklarının takip edilmesini ve ilgililere iletilmesini sağlamak
- Öğretim üye ve görevlilerinin puantaj takibinin yapılmasını sağlamak
- Çalışanlardan gelen kırtasiye, sarf malzeme vb ihtiyaç taleplerinin alınmasını ve karşılanmasını sağlamak
- Doçentlik jüri işlemlerinin takibini yapılmasını sağlamak
- Akademik personel alımında gerekli evrak takibinin ve bilgilendirme işlemlerinin yapılmasını sağlamak
- Öğrencilere ve personele idari hususlarda danışmanlık hizmeti vermek ve verilmesini sağlamak
- Fakülteye ilişkin istatistikleri düzenlemesini ve raporları hazırlamasını sağlamak

2.2.1.2.2.2. Enstitüler ve Bağlı Programlar

Enstitü idari teşkilatı, enstitü sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler, yayın ve destek hizmetleri biriminden oluşur. Enstitü sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı

birimler, fakültenin idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar. Enstitünün ve bağlı programların yazı ve belge işlerini yürütür. Listelenmiş görevler aşağıda yer almaktadır:³⁹

- Enstitüyü Üniversite bünyesinde idari alanlarda temsil etmek
- Enstitünün, Genel Sekreterlik birimleri ile (insan kaynakları, yapı- teknik, bilgi teknolojileri, satın alma vb.) koordinasyonunu sağlamak
- Yüksek Lisans ve doktora öğrencilerinin not ve öğrenci işleri kapsamında yer alan tüm işlemlerinin yapılmasını sağlamak
- Öğrencilerin başvuru ve taleplerinin alınmasını ve değerlendirilmesini sağlamak
- Mezuniyet işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlamak
- İdari Ofisten talep edilen belgelerin zamanında ve uygun biçimde hazırlanmasını sağlamak ve iletilmesini sağlamak
- İdari Ofis ile ilgili kurum içi – dışı yazışmaların zamanında ve uygun biçimde hazırlanması ve iletilmesini sağlamak
- Evrak kayıt ve arşiv işlerinin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak
- İdari Ofise gelen telefonların cevaplamasını, arayan kişinin bilgilendirilmesini veya ilgili kişiye yönlendirmesini sağlamak
- Enstitü Müdürüne asistanlık hizmeti sunulmasını sağlamak
- Enstitü Kurulu ve Yönetim Kurulu gündemlerinin kaleme alınmasını ve onayın ardından ilgililerine duyurulmasını sağlamak
- Enstitü Kurulu ve Yönetim Kurulu toplantılarının ardından alınan kararların kaleme alınmasını, üye imzalarının alınmasını ve ilgililerine duyurulmasını sağlamak
- Disiplin Kurulu toplantılarının duyurulmasını ve soruşturmalara ilişkin bildirimleri yapılmasını sağlamak
- Bölümler tarafından hazırlanan ders ve sınav programı kontrollerini yapılmasını sağlamak
- Ders ve sınav programlarının duyurularının yapılmasını sağlamak ve öğretim üye ve görevlilerini bilgilendirilmesini sağlamak

³⁹ a.g.e.

- Sınav evraklarını teslim alınarak tasnifinin ve arşive gönderilmesini sağlamak
- Öğrencilerin talep, görüş ve şikâyetlerinin alınmasını sağlamak, değerlendirmek ve ilgililere iletmek
- Öğretim üye ve görevlilerinin puantaj takibinin yapılmasını sağlamak
- Çalışanlardan gelen kırtasiye, sarf malzeme vb ihtiyaç taleplerinin alınmasını ve karşılanmasını sağlamak
- Akademik personel alımında gerekli evrak takibinin ve bilgilendirme işlemlerinin yapılmasını sağlamak
- Öğrencilere ve personele idari hususlarda danışmanlık hizmeti vermek ve verilmesini sağlamak
- Enstitüye ilişkin istatistikleri düzenlemesini ve raporların hazırlamasını sağlamak
- Enstitü ile üniversite İdari birimleri arasındaki (Öğrenci İşleri, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri vb.) koordinasyonu sağlamak.

2.2.1.2.2.3. Yüksekokullar ve Bağlı Programlar

Yüksekokul idari teşkilatı, yüksekokul sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler, yayın ve destek hizmetleri biriminden oluşur. Yüksekokul sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, fakültenin idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar. Yüksekokulun ve bağlı programların yazı ve belge işlerini yürütür.

2.2.1.2.2.4. Konservatuvar ve Bağlı Bölümler

Konservatuvarın idari teşkilatı, konservatuvar sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler, yayın ve destek hizmetleri biriminden oluşur. Konservatuvar sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, fakültenin idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar. Konservatuvar ve bağlı programların yazı ve belge işlerini yürütür.

2.2.1.2.2.5. Meslek Yüksekokulları ve Bağlı Programlar

Meslek yüksekokul idari teşkilatı, meslek yüksekokul sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler, yayın ve destek hizmetleri biriminden oluşur. Meslek yüksekokul sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, fakültenin idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar. Meslek yüksekokulunun ve bağlı programların yazı ve belge işlerini yürütür.⁴⁰

- Meslek Yüksek Okulunu Üniversite bünyesinde idari alanlarda temsil etmek
- Meslek Yüksek Okulunun, Genel Sekreterlik birimleri ile (insan kaynakları, yapı-teknik, bilgi teknolojileri, satın alma vb.) koordinasyonunu sağlamak
- İdari Ofisten talep edilen belgelerin zamanında ve uygun biçimde hazırlanmasını sağlamak ve iletilmesini sağlamak
- İdari Ofis ile ilgili kurum içi – dışı yazışmaların zamanında ve uygun biçimde hazırlanması ve iletilmesini sağlamak
- Evrak kayıt ve arşiv işlerinin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak
- İdari Ofise gelen telefonların cevaplmasını, arayan kişinin bilgilendirilmesini veya ilgili kişiye yönlendirmesini sağlamak
- Meslek Yüksek Okulu Müdürüne asistanlık hizmeti sunulmasını sağlamak

⁴⁰ a.g.e.

- Yükseköğretim Kurulu ve Yönetim Kurulu gündemlerinin kaleme alınmasını ve onayın ardından ilgililerine duyurulmasını sağlamak
- Yükseköğretim Kurulu ve Yönetim Kurulu toplantılarının ardından alınan kararların kaleme alınmasını, üye imzalarının alınmasını ve ilgililerine duyurulmasını sağlamak
- Disiplin Kurulu toplantılarının duyurulmasını ve soruşturmalara ilişkin bildirimleri yapılmasını sağlamak
- Bölümler ve programlar tarafından hazırlanan ders ve sınav programı kontrollerini yapılmasını sağlamak
- Ders ve sınav programlarının duyurularının yapılmasını sağlamak ve öğretim üye ve görevlilerini bilgilendirilmesini sağlamak
- Sınav evraklarının teslim alınarak tasnifinin ve arşive gönderilmesini sağlamak
- Öğrenci ve velilerin talep, görüş ve şikâyetlerinin alınmasını sağlamak, değerlendirmek ve ilgililere iletmek
- Staj evraklarının takip edilmesini ve ilgililere iletilmesini sağlamak
- Öğretim üye ve görevlilerinin puantaj takibinin yapılmasını sağlamak
- Çalışanlardan gelen kırtasiye, sarf malzeme vb ihtiyaç taleplerinin alınmasını ve karşılanmasını sağlamak
- Akademik personel alımında gerekli evrak takibinin ve bilgilendirme işlemlerinin yapılmasını sağlamak
- Öğrencilere ve personele idari hususlarda danışmanlık hizmeti vermek ve verilmesini sağlamak
- Meslek Yüksek Okuluna ilişkin istatistikleri düzenlemesini ve raporları hazırlamasını sağlamak
- Meslek Yüksek Okulu ile üniversite İdari birimleri arasındaki (Öğrenci İşleri, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri vb.) koordinasyonu sağlamak

2.2.1.2.2.6. Araştırma ve Uygulama Merkezleri

Araştırma ve uygulama merkezlerinin görevleri şunlardır:⁴¹

- Üniversitede temel ve uygulamalı alanlardaki araştırma ve geliştirme faaliyetlerini merkezi bir organizasyon çerçevesinde düzenlemek,
- Üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirmek ve araştırmalardan elde edilen uygulanabilir sonuçların sanayiye aktarımını hızlandırmak,
- Merkezlerin zaman içinde bir teknopark halinde faaliyet gösterebilmesi için gerekli bilimsel ve teknik alt yapıyı hazırlamak,
- Merkezlerin akreditasyon çalışmalarını gerçekleştirmek için çalışmalar yapmak,
- Patent, lisans anlaşmaları, teknoloji transferi gibi konularda ayrı bir bilgilendirme ve destek birimi oluşturmak,
- Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşların desteği ile yürütülen projelerde gerekli görülen demirbaş malzemelerin teminine çalışmak ve söz konusu projelerin Merkezler bünyesinde yürütülmesini sağlayacak çalışma ortamını hazırlamak,
- Teknolojik gelişmeleri sürekli izleyerek laboratuvaradaki cihazların günün koşullarına uygun olarak geliştirilmesini sağlamak ve üniversitenin proje yürütme potansiyelini artırmak,
- Kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve şahıslardan gelecek analiz tekliflerini Merkezlerin olanakları çerçevesinde ve temel araştırmalara engel olmayacak şekilde değerlendirmek ve sonuçlarını yorumlamak,
- Üniversitenin ilgili birimlerindeki araştırmacıların uygun bir ortamda çalışmalarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,
- Üniversitedeki bilimsel faaliyetlerin nitelik ve niceliğini artırmak,
- Yurtiçi ve yurtdışı kuruluşlarla iletişim kurarak Ar-Ge (araştırma-geliştirme) proje üretim merkezi ve danışmanlık birimi oluşturmak,
- Üniversitede geliştirilen bilgi ve teknoloji kazanımlarının Üniversitenin Ar-Ge etkinliklerinde kullanılması için çalışmalar yapmak.

⁴¹ a.g.e.

2.2.1.2.2.7. Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler

Rektörlüğe bağlı idari birimler için oluşturulan görev listesi aşağıda yer almaktadır:⁴²

- Günlük olarak gelen evrakı teslim almak
- Gelen evrakı açmak ve birimlere göre tasnif etmek
- Gelen evrakı tarih ve sayı vererek kayda almak
- Kaydı yapılmış olan evrakı havalesi için ilgili yöneticiye sunmak
- Havalesi yapılan evrak için gerekli dağıtım işlemini yapmak
- Tarihli ve takipli evrakları gününden önce ilgili birimlere ulaştırmak
- Giden evrak kaydını yaparak ilgili yerlere ulaşmasını sağlamak (dağıtım, posta vb.)
- Yılsonunda o yıla ait işlem, yazışma ve evrakları tasnif etmek, dosyalamak arşive kaldırmak
- Üniversite adına BİMER, YÖKSİS, DTVT ile ilgili işlemleri gerçekleştirmek
- Akademik personel ilan ve başvuru kabul sürecini yürütmek
- Kurum içi – dışı yazışmaların zamanında ve uygun biçimde hazırlanması ve iletilmesini sağlamak
- Arşiv için gelen doküman ve malzemeleri (kutu, klasörler vb.) teslim almak
- Arşivlenecek doküman ve malzemeleri, gerekli tanımlamaları yaparak arşiv alanında belirlenmiş olan alana yerleştirmek
- Talep halinde arşivlenmiş malzemelerini ilgililere teslim etmek ve ilgililerden tekrar teslim almak
- Yüksek Öğretim Kurumu Arşiv Yönetmeliği'ne göre arşiv ve arşivlik malzemelerin korunmasını sağlamak
- Birimlerde saklama süresi dolan evrak ve malzemeleri imha listesini hazırlayıp komisyona sunmak

⁴² a.g.e.

- İmha komisyonunda görev almak ve imhanın tanımlanmış olan kurallara uygunluğunu kontrol etmek

2.2.1.2.2.8. Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik, bir Genel Sekreter ile en çok iki Genel Sekreter Yardımcısından ve bağlı birimlerden oluşur. Genel Sekreter, üniversite idari teşkilatının başıdır ve bu teşkilatın çalışmasından Rektöre karşı sorumludur. Genel Sekreter, üniversite idari teşkilatının başı olarak yapacağı görevler dışında, kendisi ve kendisine bağlı birimler aracılığı ile aşağıdaki görevleri yerine getirir. Listelenmiş görevler aşağıda yer almaktadır.⁴³

- Üniversite idari teşkilatında bulunan birimlerin verimli, düzenli ve uyumlu şekilde çalışmasını sağlamak,
- Üniversite Senatosu ile Üniversite Yönetim Kurulunda oya katılmaksızın raportörlük görevi yapmak; bu kurullarda alınan kararların yazılması, korunması ve saklanmasını sağlamak,
- Üniversite Senatosu ile Üniversite Yönetim Kurulunun kararlarını üniversiteye bağlı birimlere iletme,
- Üniversite idari teşkilatında görevlendirilecek personel hakkında rektöre öneride bulunmak,
- Basın ve halkla ilişkiler hizmetinin yürütülmesini sağlamak,
- Rektörlüğün yazışmalarını yürütmek,
- Rektörlüğün protokol, ziyaret ve tören işlerini düzenlemek,
- Rektör tarafından verilecek benzeri görevleri yapmak,
- Kalite Yönetim Sistem dokümantasyonunu oluşturan kalite el kitabını oluşturmak, prosedür, talimat, form ve planları kontrol etmek, güncelleştirmek
- Dokümanlar yürürlükten kalktığı zaman geri toplanması ile ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak ve sonuçlarını takip etmek

⁴³ a.g.e.

- Kalite Yönetim Sisteminin kurulması işletilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla çalışmalar yapmak
- Üst yönetim ile periyodik “Yönetimi Gözden Geçirme” toplantılarını düzenlemek
- Kalite sisteminin performansı konusunda ihtiyaç halinde üst yönetime rapor vermek
- Kalite yönetim sistemi dokümantasyonunun oluşturulmasında üniversitenin bütün bölümlerini yönlendirmek, eğitmek ve koordine etmek
- Bölüm sorumluları ile birlikte “Kalite İzleme Toplantıları” düzenlemek, alınan kararların yazılı olarak ilgili bölüm ve kişilere dağıtımının yapılmasını sağlamak
- Kuruluş İçi Kalite Tetkiklerini planlamak, yürütmek ve kalite sistem uygulamalarında üniversiteyi hizmet sunulara ve denetçi kuruluşlara karşı temsil etmek
- Proses sorumluları tarafından belirlenen kalite hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için kurum içinde kalite stratejilerini belirlemek ve uygulanmasını sağlamak
- Hizmet memnuniyetinin ölçülmesine ilişkin çalışmaların yapılmasını sağlamak, değerlendirmek ve memnuniyetin artırılmasına yönelik faaliyetleri izlemek
- Uygun olmayan hizmetin düzeltilmesi için gerekli düzeltici-önleyici faaliyetleri denetlemek
- Sistem dokümantasyonunun oluşturulmasında çalışan personelin eğitimini sağlamak
- Kurum içinde veya dışında akademik ve idari hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi için yapılan çalışmalara (ADEK, Bologna Eşgüdüm Komisyonu, Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu) destek vermek
- Üniversitenin stratejik planı ile uyumlu, kurumsal iletişim, marka ve pazarlama stratejilerini geliştirmek

- Marka kimliği ve marka konumlandırmasını geliştirmek için pazar ve marka analizleri yapılmasını sağlamak
- Marka planı ve pazarlama planını da içerecek şekilde Kurumsal İletişim Planını hazırlamak
- “Bütünleşik Kurumsal İletişim” uygulamalarını koordine etmek
- CRM faaliyetlerini yönetmek
- Üniversite kurumsal kimlik tasarımın oluşturulmasını ve standartların belirlenmesini sağlamak
- Üniversite Kurumsal Kimliğinin standart bir şekilde uygulanmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesini sağlamak
- Üniversitenin kamuoyu nezdindeki bilinirliğine olumlu etki yapmak amacıyla medya kuruluşları ile ilişkilerin yürütülmesini sağlamak
- Üniversite sosyal medya hesaplarının ve web sitesinin yönetilmesini sağlamak
- Üniversite bünyesinde yapılacak olan organizasyonların ve tanıtım faaliyetlerinin plana uygun olarak gerçekleşmesini sağlamak
- Kurumu medya kuruluşları, ajanslar vb. kurumlar nezdinde temsil etmek
- Bölüm bünyesinde yapılan faaliyetleri (medya ilişkileri, kurumsal kimlik, tanıtım ve organizasyon) denetlemek

2.2.1.2.2.9. Yapı, Teknik ve Destek Hizmetleri

Yapı İşleri ve Teknik Biriminin görevleri şunlardır:⁴⁴

- Üniversite bina ve tesislerinin projelerini yapmak, ihale dosyalarını hazırlamak, yapı ve onarımla ilgili ihaleleri yürütmek, inşaatları kontrol etmek ve teslim almak, bakım ve onarım işlerini yapmak,

⁴⁴ a.g.e.

- Kalorifer, kazan dairesi, soğuk oda, jeneratör, havalandırma sistemleri ile telefon santrali, çevre düzenleme ve araç işletme, asansör bakım ve onarımı ile benzer işleri yürütmek,
- Yapı ve teknik işlere ilişkin üniversiteyi resmi ve özel kurum ve kuruluşlar nezdinde temsil etmek
- Bölüm bünyesinde yapılan işlemleri (yapı, teknik ve destek) denetlemek
- Bölümün genel iş planı ve organizasyonunu yapmak
- Bölüm içerisindeki birimler ve işler arasında koordinasyonu sağlamak
- Bölümün faaliyetlerinin üniversitemiz ilgili diğer bölümleri ile koordinasyon içerisinde yerine getirilmesini sağlamak
- Bölüm bünyesindeki hizmet ve işlem süreçlerini izlemek ve gerekli önlemleri almak
- Bölüm bünyesindeki süreç iyileştirme çalışmalarını yönetmek
- Bölüm bünyesindeki işlere ilişkin dokümanların hazırlanmasını/revizyonunu sağlamak, kontrol etmek ve uygulamaya almak
- Bölümün bütçesini hazırlamak ve yönetime sunmak
- Bölüm ile ilgili tüm iç ve dış yazışmaların oluşturulmasını ve takip edilmesini sağlamak
- Bölüm faaliyetleri ile ilgili tüm belgelerin dosyalanmasını, gerekiyorsa gizliliğinin korunmasını ve arşivlenmesini sağlamak
- Bölümü üst yönetime karşı temsil etmek
- Teknik açıdan ihtiyaç olan noktalarda iş süreçlerine dâhil olmak
- Sivil savunma planlarını hazırlamak ve bu planları güncellemek
- Tahliye planlarını oluşturmak ve güncellemek
- Sivil savunma servislerinin kuruluşunu sağlamak ve eğitimlerini yaptırmak
- Afet, sivil savunma ve acil durum hizmetleri için gerekli olan araç, gereç ve malzemenin tedarik ve teminini ilgili birimlerle koordine ederek planlamak, mevcutların bakım ve korunmalarının takibini yapmak

- Afet, sivil savunma, acil durum ve seferberlik hizmetleri için gerekli ödeneği ilgili birimlerle koordine ederek belirlemek ve bütçeye konulmasını sağlamak
- Afet ve acil durum hallerinde müdahaleyi koordine etmek ve üst yöneticileri bilgilendirmek
- Hizmetlerle ilgili mevzuat, yayın ve direktifleri izlemek, incelemek ve bunların gereklerini yerine getirmek,
- Kurum ile Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü ve diğer kamu kurum ve kuruluşları arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak
- Kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer savunma ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek
- Binaların yangından korunması hakkında yönetmelik hükümlerinin uygulanmasını takip etmek ve yangın önleme tedbirlerini denetlemek
- Kurum içerisinde ikaz ve alarm haberlerinin alınıp verilmesi ve siren sisteminin işletilmesine ilişkin işlemleri yürütmek
- Kurumun sığınaklarla ilgili hizmetlerini düzenlemek ve yürütmek
- Afet, sivil savunma, acil durum, kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer tehdit ve tehlikeler, koruyucu güvenlik ve ilk yardım konularında kurum personeli ile kurumun denetimine tabi özel kuruluş personeline eğitim vermek
- Afet, sivil savunma, acil durum ve seferberlikle ilgili düzenlenen tatbikatlarda kurum adına sekretarya hizmetlerini yapmak, bu konularla kurumda tatbikatlar düzenlenmesini ve yürütülmesini sağlamak
- Kurumun denetimine tabi kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülen afet, sivil savunma, acil durum, seferberlik ve koruyucu güvenlik hizmetlerini denetlemek
- Seferberlik ve savaş hali hazırlıkları ile ilgili iş ve işlemlerini yapmak ve yaptırılmasını sağlamak
- Kurumun Afet ve Acil Durum Yönetim sekretarya hizmetini yapmak, İl Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezi ile koordinasyonu sağlamak

- Koruyucu güvenlik hizmetlerinin koordinasyonunu sağlamak, hizmetin takip ve denetimini yapmak
- Araç, gereç ve malzemenin temini ile ilgili hizmetleri yürütmek,
- Temizlik, aydınlatma, ısıtma, bakım, onarım ve benzeri hizmetleri yapmak,
- Basım ve grafik işleri ile evrak, yazı teksir hizmetlerini yerine getirmek,
- Sivil Savunma, güvenlik ve çevre kontrolü işlerini yürütmek,

2.2.1.2.2.10. İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları Biriminin görevleri şunlardır:⁴⁵

- Üniversitenin insan gücü planlaması ve personel politikasıyla ilgili çalışmalar yapmak, personel sisteminin geliştirilmesiyle ilgili önerilerde bulunmak,
- Üniversite personelinin atama, özlük ve emeklilik işleriyle ilgili işlemleri yapmak,
- İdari personelin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi programlarını düzenlemek ve uygulamak,

2.2.1.2.2.11. Strateji Geliştirme

Strateji Geliştirme Birimi, aşağıdaki görevleri yapar:⁴⁶

- Hizmet ve faaliyetlerin ekonomik ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için insan, para ve malzeme gibi mevcut kaynakların en

⁴⁵ a.g.e.

⁴⁶ a.g.e.

uygun ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere üniversiteye ait bütçe tasarılarını plan ve program esasına göre hazırlamak ve uygulanmasını izlemek,

- Yatırım programlarının finansman kaynakları ile ilgili ve gerekli bilgi, belge ve istatistikleri toplamak ve değerlendirmek,
- Uygulama sırasında nakit ve ödenek durumunu izlemek,
- Üniversitenin ayniyat işleri ile her türlü ödeme ve tahsil işlerini yürütmek,
- Kurumun bütçesinin hazırlanmasını sağlamak ve onaya sunmak,
- Bütçe gerçekleştirmelerini izlemek ve yönetime raporlamak,
- Mali nitelikli iç kontrol yapmak,
- Bağımsız denetim kurumları ile olan ilişkileri yürütmek,
- Mali gelişmeleri ve mevzuatını takibi yapmak,
- Kurumu mali alanda, devlet kurumları, banka vb. kurumlar nezdinde temsil etmek,
- Bölüm bünyesinde yapılan işlemleri (muhasabe, öğrenci mali işler, bütçeleme, finans, raporlama) denetlemek,
- Bölümün genel iş planı ve organizasyonunu yapmak,
- Bölüm içerisindeki birimler ve işler arasında koordinasyonu sağlamak,
- Bölümün faaliyetlerinin üniversitemiz ilgili diğer bölümleri ile koordinasyon içerisinde yerine getirilmesini sağlamak,
- Bölüm bünyesindeki işlem süreçlerini izlemek ve gerekli önlemleri almak,
- Bölüm bünyesindeki süreç iyileştirme çalışmalarını yönetmek,
- Bölüm bünyesindeki işlere ilişkin dokümanların hazırlanmasını ve revizyonlarını sağlamak, kontrol etmek ve uygulamaya almak,
- Muhasebe işlemlerinin yürürlükteki yasa ve standartlara uygun şekilde, düzenli, şeffaf ve raporlanabilir nitelikte yerine getirilmesini sağlamak,

- Öğrencilerin, öğrenim ücretlerine ilişkin her türlü mali işlemlerin (cari hesap açma, ödeme yapılandırma, tahsilât, faturalandırma vb.) düzenli, şeffaf ve raporlanabilir nitelikte yapılmasını sağlamak
- Gerçekleştirilen öğrenci mali işlemlerinin ve muhasebe işlemlerinin uygunluğunu kontrol etmek
- Hazırlanan beyannamelerin ve raporların uygunluğunu kontrol etmek ve yöneticisine sunmak
- Finans işlemlerinin (ödeme, talimat hazırlama, kayıt vb.) tanımlanmış olan kurallara uygun bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak
- Talimatları kontrol etmek, onaylamak, düzeltmelerin yapılmasını sağlamak
- Dönemsel (günlük, haftalık, aylık vb.) finansal raporların hazırlanmasını sağlamak
- Finansal piyasa gelişmelerini ve mevzuatını takibi yapmak
- Üniversitenin stratejik plan hazırlık ve revizyon faaliyetlerini koordine etmek
- Stratejik plan performans göstergelerine ilişkin bilgi ve verilerin toplanmasını sağlamak
- Stratejik plan kapsamındaki bölümlerin performans göstergelerini izlemek
- Stratejik plan kapsamındaki performans göstergelerine ilişkin bilgi ve verileri analiz etmek ve raporlamak
- Stratejik plan doğrultusunda idari hizmetlerin sonuçlarını takip etmek ve sonuçları konsolide ederek raporlamak
- Üniversitenin orta ve uzun vadeli stratejileri geliştirmek ve yönetime sunmak
- Stratejik plandaki hedef ve göstergeleri etkileyebilecek unsurları izlemek ve gelişmeleri yönetime raporlamak
- Üniversite faaliyetlerini yakından ilgilendiren ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşları izlemek ve değişim gerektiren hallerde yönetimi bilgilendirmek

- Üniversiteyi etkileyebilecek ulusal, bölgesel ve uluslararası siyasal, ekonomik, teknolojik vb. gelişmelere ilişkin takip çalışmaları yapmak ve öngörülerini yönetime sunmak

2.2.1.2.2.12. Satınalma Faaliyet Merkezi ve Görevleri

Satınalma Biriminin görevleri şunlardır: ⁴⁷

- Mevcut satınalma verilerinden hareketle gelecek dönem satınalma projeksiyonlarını yapmak
- Satınalma projeksiyonlarından hareketle “Stratejik Satınalma” kalemlerini belirlemek
- “Stratejik Satınalma Yönetimi” faaliyetlerini yürütmek
- “Stratejik Satınalma Yönetimi” sürecinde tedarikçi görüşmelerini koordine etmek
- “Stratejik Satınalma” kapsamında, anlaşmaya varılan tedarikçilerle satınalma sözleşmesi yapmak
- İhtiyaç taleplerini değerlendirmek ve tedarik yöntemini belirlemek (satınalma, stok)
- Satınalma sürecini başlatmak
- Yetkisi dahilindeki teklifleri değerlendirerek, satınalma onayını vermek
- Yetkisini aşan satınalmalarda, satınalma komisyonunun oluşturulmasını sağlamak
- Yetkisi dahilinde olmayan satınalma onayları için onay sürecini takip etmek
- Tamamlanan satınalma dosyasının son kontrolünü yapmak
- Tedarikçi ziyaretleri yapmak
- Tedarikçi performanslarını izlemek

⁴⁷ a.g.e.

- Asgari stok tutulacak ürünleri belirleme ve minimum stok seviyelerini belirlemek
- Hurdaya ayrılacak olan demirbaşları belirlemek ve satış sürecini yönetmek
- Kurumu satınalma alanında tedarikçiler vb. kurumlar nezdinde temsil etmek
- Bölüm bünyesinde yapılan işlemleri (satınalma, depolama, avans, demirbaş takibi, zimmetleme, hurdaya ayırma vb.) ve sunulan hizmetleri denetlemek
- Bölümün genel iş planı ve organizasyonunu yapmak
- Bölüm içerisindeki birimler ve işler arasında koordinasyonu sağlamak
- Bölümün faaliyetlerinin üniversitemiz ilgili diğer bölümleri ile koordinasyon içerisinde yerine getirilmesini sağlamak
- Bölüm bünyesindeki işlem süreçlerini izlemek ve gerekli önlemleri almak
- Bölüm bünyesindeki süreç iyileştirme çalışmalarını yönetmek
- Bölüm bünyesindeki işlere ilişkin dokümanların hazırlanmasını/revizyonunu sağlamak, kontrol etmek ve uygulamaya almak
- Bölümün bütçesini hazırlamak ve yönetime sunmak
- Bölüm ile ilgili tüm iç ve dış yazışmaların oluşturulmasını ve takip edilmesini sağlamak
- Bölüm faaliyetleri ile ilgili tüm belgelerin dosyalanmasını, gerekiyorsa gizliliğinin korunmasını ve arşivlenmesini sağlamak
- Bölümü üst yönetime karşı temsil etmek
- Teknik açıdan ihtiyaç olan noktalarda iş süreçlerine dâhil olmak

2.2.1.2.2.13. Öğrenci İşleri Faaliyet Merkezi ve Görevleri

Öğrenci İşleri Biriminin görevleri şunlardır: ⁴⁸

⁴⁸ a.g.e.

- Öğrencilerin yeni kayıt, kabul ve ders durumları ile ilgili gerekli işleri yapmak,
- Mezuniyet, kimlik, burs, mezunların izlenmesi işlemlerini yürütmek,
- Verilecek diğer benzeri görevleri yerine getirmek,
- Üniversiteyi öğrenci işleri alanında, diğer kurum ve kuruluşlar nezdinde temsil etmek
- Bölüm bünyesinde yapılan işlemleri (kayıt işlemleri, not işlemleri, danışma hizmetleri, mezuniyet işlemleri, yazışmalar, belge hazırlama, evrak kayıt, arşivleme vb.) denetlemek
- Öğrencilerin, öğrenci işleri direktörlüğündeki öğrenci bankosunda ve öğrenci danışma ofislerinde öğrenci işleri kapsamında giren konularda bilgilendirilmesini ve yönlendirilmesini sağlamak
- Öğrenci işleri bankosundan ve öğrenci danışmalardan öğrencilerin başvuru ve taleplerinin alınmasını ve ilgililere iletilmesini sağlamak
- Öğrencilerin talep ettiği belgelerin hazırlanmasını sağlamak
- Öğrencilerin mezuniyet işlemlerinin yapılmasını sağlamak
- Not işlemlerinin (yeni kayıt, kayıt yenileme, intibak, sınav girişi, not takibi, mezuniyet vb.) yürürlükteki yasa ve standartlar ile kurum içi düzenlemelere uygun nitelikte yerine getirilmesini sağlamak
- Not işleri kapsamında yapılan işlemlerinin uygunluğunu kontrol etmek

2.2.1.2.2.14. Sağlık, Kültür, Spor ve Kariyer

Sağlık, Kültür, Spor ve Kariyer Biriminin görevleri şunlardır:⁴⁹

- Üniversitemiz programlarından (ön lisans, lisans, yüksek lisans ve diğer) mezun olan öğrenci ve katılımcılarla ilişkilerin sürdürülmesini, geliştirilmesini ve güçlendirilmesini sağlamak

⁴⁹ a.g.e.

- Kariyer merkezi bünyesindeki kariyer etkinliklerinin düzenlenmesini sağlamak
- Mezun ve öğrencilerin iş bulma ve staj yapmasına yönelik olarak “üniversite-işletme-öğrenci/mezun” koordinasyonu sağlamak
- Öğrencilere kariyer yönlendirme, psikolojik rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunulmasını sağlamak
- “Üniversite – İş Dünyası” işbirliğini güçlendirmek üzere çalışmalar yapmak
- Kurumu “Kariyer Merkezi” kapsamındaki konularda, firmalar ve diğer kurumlar nezdinde temsil etmek
- Bölüm bünyesinde yapılan işlemleri (iş bulma, staj, mezun ilişkileri, kariyer etkinlikleri, kariyer yönlendirme, PDR vb.) kontrol etmek
- Öğrencilerin ve personelin, sağlık işleri ve tedavileri ile ilgili hizmetleri yürütmek,
- Öğrencilerin ve personelin barınma, yemek ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak,
- Öğrencilerin ve personelin, spor, kültürel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak faaliyetleri düzenlemek.
- Konukevinin bina ve yemekhane temizliğini ve düzenini kontrol etmek ve uygunsuzluk halinde uygunsuzluğun giderilmesini sağlamak
- Konukevinin güvenlik hizmetini denetlemek ve uygunsuzluk halinde uygunsuzluğun giderilmesini sağlamak
- Konukevi içerisindeki ekipmanın ve sistemlerin (tesisat, jeneratör, havalandırma vb.) çalışırılığını kontrol etmek ve arıza halinde arızayı gidermek üzere yapı-teknik birimini bilgilendirmek
- Konukevi içerisindeki ekipmanın planlı bakımlarını takip etmek ve yapılmak üzere yapı-teknik birimini bilgilendirmek
- Konukevi ile ilgili inşaat ve teknik ihtiyaçları yapı-teknik birimine iletme
- Bina içerisindeki taşıma ve yerleşme işlemlerinin yapılmasını sağlamak

- Sunulan hizmetlere yönelik konukevinin ihtiyaçlarını tespit etmek ve alımını talep etmek
- Çalışanların yapmış olduğu işlemlerin ve sunmuş olduğu hizmetlerin uygunluğunu kontrol etmek ve varsa gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlamak
- Öğrencilere kahvaltı sunumu yapılmasını sağlamak
- İhtiyaç halinde kullanılmak üzere yeterli malzeme stoku (yatak, ranza, yorgan, yastık vb.) bulundurulmasını sağlamak
- Kesintisiz internet hizmeti sunulmasını sağlamak
- tleme ve çamaşır yıkama için gerekli ekipmanın yeterli sayıda ve çalışır vaziyette bulunmasını sağlamak
- Sosyal alanların düzenli ve hizmet verebilir halde bulundurulmasını sağlamak
- Konaklayanların faks, yazıcı, fotokopi vb. ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak
- Danışma, santral, evrak – kargo teslim gönderme/alma hizmetlerinin yapılmasını sağlamak
- Bina giriş ve çıkışlarının kontrol altında tutulmasını sağlamak
- Bahçe ve otopark düzenini ve temizliğini sağlamak
- Konukevini kullananların sağlık sorunlarında ilk müdahale için gerekli ilk yardım malzemelerinin bulundurulmasını sağlamak
- Konukevini kullananların sağlık sorunlarında gerekli durumlarda en yakın hastaneye sevkini organize etmek ve tedavilerinin takibini yapmak
- Öğrencilerin, kulüp kurma sürecinde ve kulüp bünyesinde yapacakları etkinliklerinde bilgilendirilmesini sağlamak
- Öğrenci kulüplerine, kulüp yönetimi ve etkinlikler konularında danışmanlık hizmeti sunulmasını ve bu amaca yönelik eğitimler düzenlemesini sağlamak
- Öğrenci kulüplerinin resmi işlerinin takibinin yapılmasını sağlamak
- Öğrenci kulüplerinin performanslarını izlemek ve değerlendirmek
- Kültürel etkinlik planlaması ve proje geliştirme sürecini yönetmek

- Kültür ve sanat etkinliklerinin (panel, konferans, seminer, sergi, eēitim, atölye, konser, gezi, Őenlik vb.) gerçekleŐtirilme sürecini yönetmek
- Kültürel etkinliklerde ücret karŐılıēı görev alan eēitmenlerin puantaj takiplerini yapılmasını saēlamak
- Kültür mdrlē yayınlarnn hazırlanmasını saēlamak
- Kültür mdrlē web sayfasının hazırlanmasını ve gncelliēinin korunmasını saēlamak
- Kültürel etkinlik öncesinde, sırasında ve sonrasında gerekli birimlerle (destek hizmetler, satınalma, mali işler, bilgi teknolojileri, kurumsal iletişim, iletişim fakültesi vb.) koordinasyonu saēlamak
- Kültür Mdrlē faaliyetlerine ilişkin memnuniyet analizi ve deēerlendirmesi yapmak
- Hekimlik, hemŐirelik ve laboratuvar hizmetlerin kurum içi standartlarını belirlemek
- Saēlık hizmetleri için ihtiyaç duyulan hizmet ve malzemeleri tespit etmek
- ērenci ve personelin saēlık koruma - geliştirme faaliyetlerini planlamak
- Enfeksiyon kontrolünde evrensel önlemlerin alınmasını saēlamak
- Saēlık hizmetleri tanıtım ve bilgilendirme kitapıēını hazırlanmasını saēlamak
- Saēlık hizmetleri web sayfası içeriklerini hazırlanmasını saēlamak
- Saēlık eēitim programı ile ilgili broŐür ve eēitim kaynaklarını hazırlanmasını veya temin edilmesini saēlamak
- Üniversite yerleŐkelerine yakın saēlık kuruluşları (zel hastane, eczane vb.) ile anlaŐmalar yapılmasını saēlamak ve ilişkileri yönetmek
- Üniversite içindeki su deposu, su tankerinin saēlıēa uygunluēunu denetlemek üzere gerekli kontrolleri yaptırarak
- İçme suyu raporlarının hazırlanmasını saēlamak
- Mutfak ve ortak yaşam alanlarının saēlıēa uygunluk açısından uygunluēunu kontrol etmek

- Üniversite bina ve tesislerinin sağlığa uygunluğunu denetlemek
- Spor takımlarının kurulmasını sağlamak
- Sportif faaliyetlere ve spor takımlarına ilişkin resmi işlerinin takibinin yapılmasını sağlamak
- Öğrencilerin lisans işlemlerinin yapılmasını sağlamak
- Sportif etkinliklerin planlanması ve proje geliştirme sürecini yönetmek
- Sportif etkinliklerin organizasyonunu yönetmek
- Sportif etkinliklerde görev alan eğitimcilerin/antrenörlerin puantaj takiplerinin yapılmasını sağlamak
- Spor Müdürlüğü web sayfasının hazırlanmasını ve güncelliğinin korunmasını sağlamak
- Sportif faaliyetler öncesinde, sırasında ve sonrasında gerekli birimlerle (destek hizmetler, satınalma, mali işler, bilgi teknolojileri, kurumsal iletişim, iletişim fakültesi vb.) koordinasyonu sağlamak
- Spor Müdürlüğü faaliyetlerine ilişkin memnuniyet analizi ve değerlendirmesi yapmak
- Üniversite spor tesislerinin bakım ve temizliğinin yapılmasını sağlamak
- Sportif etkinlikler ve spor takımları için gerekli olan ekipman ve malzeme eksiklerini tespit etmek ve karşılanmasını üzere talepte bulunmak
- Sportif etkinlikler için üniversite dışı tesis araştırması yapmak ve bu tesislerin kullanımı sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmak

2.2.1.2.2.15. Kütüphane ve Dokümantasyon

Kütüphane ve Dokümantasyon Biriminin görevleri şunlardır:⁵⁰

- Üniversite kütüphanelerinin gerekli her türlü hizmetlerini karşılamak,

⁵⁰ a.g.e.

- Kütüphanenin düzenli çalışmasını sağlamak,
- Baskı, film, videobant, mikrofilm gibi kayıt katalogları ve hizmete sunma işlemleri ile bibliyografik tarama çalışmalarını yapmak,
- Verilecek benzeri diğer görevleri yerine getirmek,
- Bölüm bünyesinde yapılan işlemleri (teknik ve okuyucu hizmetleri işlemlerini) denetlemek
- Alınan tüm yayınların kayıtlarının güncel tutulmasını sağlamak, kütüphanecilik standartları doğrultusunda orijinal ve kopya kaydı oluşturmasını sağlamak
- Ulusal ve uluslararası yayıncılık kuruluşları ile işbirliği içinde bulunarak abonelikleri takip edilmesini ve yayın koleksiyonuna uymayan güncelliğini yitirmiş kaynakları tespit edilmesini sağlamak
- Bölümün genel iş planı ve organizasyonunu yapmak
- Bölüm içerisindeki birimler ve işler arasında koordinasyonu sağlamak
- Bölümün faaliyetlerinin üniversitemiz ilgili diğer bölümleri ile koordinasyon içerisinde yerine getirilmesini sağlamak
- Bölüm bünyesindeki işlem süreçlerini izlemek ve gerekli önlemleri almak
- Bölüm bünyesindeki süreç iyileştirme çalışmalarını yönetmek
- Bölüm bünyesindeki işlere ilişkin dokümanların hazırlanmasını/revizyonunu sağlamak, kontrol etmek ve uygulamaya almak
- Bölümün bütçesini hazırlamak ve yönetime sunmak
- Bölüm ile ilgili tüm iç ve dış yazışmaların oluşturulmasını ve takip edilmesini sağlamak
- Bölüm faaliyetleri ile ilgili tüm belgelerin dosyalanmasını, gerekiyorsa gizliliğinin korunmasını ve arşivlenmesini sağlamak
- Bölümü üst yönetime karşı temsil etmek
- Teknik açıdan ihtiyaç olan noktalarda iş süreçlerine dâhil olmak
- Ekip üyelerinin mesleki gelişimlerini izlemek ve ekibinin mesleki gelişimine destek olmak
- Sorumluluk alanında, yürürlükteki ilgili dokümanlara (yönerge, prosedür vb.) uygun olarak çalışmak ve çalışılmasını sağlamak

- Bölüm kapsamında yapılan işler için gerekli olan araç ve gerecin iş sağlığı ve iş güvenliği çerçevesinde düzgün ve doğru olarak kullanılmasını sağlamak
- Bölüm faaliyetlerinin belirlenmiş olan Kalite Yönetim Sistemi standartlarına ve kurallarına uygun olarak gerçekleşmesini sağlamak
- Sorumluluk alanındaki faaliyetlere ilişkin yönetime rapor sunmak

2.2.1.2.2.16. Bilgi İşlem

Bilgi İşlem Biriminin görevleri şunlardır:⁵¹

- Üniversitedeki bilgi işlem sistemini işletmek; eğitim, öğretim ve araştırmalara destek olmak,
- Üniversitenin ihtiyaç duyacağı diğer bilgi işlem hizmetlerini yerine getirmek,
- Bölüm bünyesinde yapılan işlemleri (sistem ve ağ yönetimi, yazılım geliştir-me/güncelleme, veri yönetimi, teknik destek) ve sunulan hizmetleri denetlemek
- Bilgi işlem alanındaki gelişmeleri yakından takip etmek ve bilgi işlem altyapısının yenilik ve gelişmelere adaptasyonunu sağlamak
- Kurumu bilgi işlem alanında tedarikçiler vb. kurumlar nezdinde temsil etmek
- Bölümün genel iş planı ve organizasyonunu yapmak
- Bölüm içerisindeki birimler ve işler arasında koordinasyonu sağlamak
- Bölümün faaliyetlerinin üniversitemiz ilgili diğer bölümleri ile koordinasyon içerisinde yerine getirilmesini sağlamak
- Bölüm bünyesindeki işlem süreçlerini izlemek ve gerekli önlemleri almak
- Bölüm bünyesindeki süreç iyileştirme çalışmalarını yönetmek

⁵¹ a.g.e.

- Bölüm bünyesindeki işlere ilişkin dokümanların hazırlanmasını/revizyonunu sağlamak, kontrol etmek ve uygulamaya almak
- Bölümün bütçesini hazırlamak ve yönetime sunmak
- Bölüm ile ilgili tüm iç ve dış yazışmaların oluşturulmasını ve takip edilmesini sağlamak
- Bölüm faaliyetleri ile ilgili tüm belgelerin dosyalanmasını, gerekiyorsa gizliliğinin korunmasını ve arşivlenmesini sağlamak
- Bölümü üst yönetime karşı temsil etmek
- Teknik açıdan ihtiyaç olan noktalarda iş süreçlerine dâhil olmak
- Ekip üyelerinin mesleki gelişimlerini izlemek ve ekibinin mesleki gelişimine destek olmak
- Sorumluluk alanında, yürürlükteki ilgili dokümanlara (yönerge, prosedür vb.) uygun olarak çalışmak ve çalışılmasını sağlamak
- Bölüm kapsamında yapılan işler için gerekli olan araç ve gerecin iş sağlığı ve iş güvenliği çerçevesinde düzgün ve doğru olarak kullanılmasını sağlamak
- Bölüm faaliyetlerinin belirlenmiş olan Kalite Yönetim Sistemi standartlarına ve kurallarına uygun olarak gerçekleşmesini sağlamak
- Sorumluluk alanındaki faaliyetlere ilişkin yönetime rapor sunmak
- Yönetmelik, mesleki ve kişisel konularda sürekli gelişim içerisinde bulunmak
- Yukarıda belirtilmeyen ancak görevin amacına hizmet eden diğer işleri yapmak

2.2.1.2.2.17. Hukuk İşleri

Hukuk Müşavirliğinin görevleri şunlardır:⁵²

⁵² a.g.e.

- Üniversitenin öğrencileri, diğer kişi ve kurumlarla olan anlaşmazlık ve uyuşmazlıklarında adli ve idari mercilerde üniversitenin haklarını savunmak,
- Üniversitenin tasarruflarının yürürlükteki kanunlara uygun olarak icrasında, idareye yardımcı olmak,
- Verilecek benzeri diğer görevleri yerine getirmek.

2.2.1.2.2.18. İştirakler

Üniversitenin sahip olduğu döner sermaye işletmeleri, iktisadi işletmeler ve sermaye şirketleri üzerinden yürütülen faaliyetleri ve görevleri kapsamaktadır.

2.2.1.2.3. Vakıf Üniversiteleri FTMS’de Kaynaklar

Vakıf üniversiteleri, yasa ile kendilerine yüklenilmiş olan faaliyetleri yerine getirmek için gelecek alt bölümlerde gruplandırılarak detaylı listesi oluşturulan ve bütçe ile tahsis edilen ekonomik unsurları yani kaynakları kullanır.

- Faaliyetleri yürütecek olan insan kaynağı (İstihdam Edilen Personel)
- Faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli olan mal, malzeme ve hizmet alımı
- Faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli olan sabit kıymet alımı

2.2.2. Sorumluluk Muhasebesi ve Sorumluluk Merkezli Yönetim

2.2.2.1. Kavramsal Çerçeve

Günümüzde büyük işletmelerin organizasyon yapıları küçük işletmelere oranla daha karmaşık olup büyümelerine paralel olarak da bu örgüt yapılarında da sürekli önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu yapılanma, gelişen, büyüyen, farklı faaliyetlerin sunulduğu ve rekabet ortamının yoğun olduğu sektörlerde işletmelerin tek elden yönetilmesini olanaksız kılmakta, bu yüzden işletme yönetiminin paylaşılması ve bunun için işletme organizasyonunun çeşitli yönetim kademelerine ayrılmasını gerekli kılmaktadır. İşletmeler, üretim, pazarlama, finans, araştırma ve benzeri gibi faaliyetleri kendi içlerinde farklı bölümlere bölünerek yerine getirmektedir.⁵³

Çeşitli yönetim kademelerine ayrılan işletmenin kontrolü ise zordur. Bu zorluğu aşabilmek, belirlenen hedeflere ulaşmak ve faaliyetlerin istenilen düzeyde gerçekleşmesini sağlamak için sürekli bir denetim ve kontrolün sağlanması ile mümkün olmaktadır. İşletmenin belirli merkezlere ayrılarak değerlendirilmesi hem yönetimi hem de denetim ile kontrolü kolaylaştıracaktır.

Sorumluluk muhasebesi işletme faaliyetleri hakkında muhasebe ve istatistik bilgilerini bu faaliyetlerden sorumlu yöneticilere göre sınıflandırır. Sorumluluk muhasebesi, muhasebeyi, raporlamayı ve bütçeyi yönetim organizasyonu ve sorumlulukları ile ilişkili kılar. Her bir sorumluluk birimi için hazırlanması gereken sorumluluk raporları ilgili oldukları sorumluluk biriminin masraflarını, gelirini ve yatırım harcamalarını gösterir.

Sorumluluk merkezi, her türlü örgüt yapısına hemen uygulanabilecek hazır bir yaklaşım değildir. İşletmede sorumluluk merkezleri, işletmenin yöneticileri arasındaki sorumluluk ve yetki dağılımı göz önüne alınarak düzenlenmelidir.

⁵³ Selim Yüksel Pazarçeviren, Transfer Fiyat Sistemi ve Transfer Fiyatlarının Doğrusal Programlama Metodu Kullanılarak Belirlenmesi, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987,s.2.

Sorumluluk raporu alan her yönetici kendi bütçesini hazırlamalı ya da bütçenin hazırlanmasına yardım etmelidir. Çünkü yönetici belirtilen amaçlara ulaşmak için sorumlu tutulur. Bütçe sapmaları ve gerçekleşmiş sonuçların analizini kolaylaştırmak için, raporlardan kayıtların dayandırıldığı belgelere kadar denetim kanallarının açık olarak belirlenmesi gerekir.

Sorumluluk muhasebesi, muhasebecilere çalıştıkları işletmelere değerli hizmetlerde bulunmak ve yönetim kadrosunda yerlerini almak için yeni olanaklar sunar.

Sorumluluk muhasebesinin gelişmesini hızlandıran, büyük ve küçük işletmelerce gittikçe artan bir oranda kullanılmasını gerektiren nedenler birkaç tanedir. Bu nedenlerin başlıcaları şunlardır:⁵⁴

- İşletme faaliyetlerindeki karmaşıklığın artmış olması. Yatırım kararları ile kar sonuçları arasında geçen süre uzamış, piyasa ve teknolojiye değişimler, mamullerde çeşitlenmeler, işletmeler arasında birleşmeler meydana gelmiştir.
- Daha esnek ve dinamik bir örgüt yapısı kurmak ve işletme faaliyetlerinin karmaşıklığı ile uğraşmak için merkezkaç bir yönetimin oluşturulması yoluna gidilmesi.
- Şimdiki rekabet şartlarında verimliliği arttırmanın ve sıkı bir maliyet kontrolünün büyük bir önem taşıması.
- Başarılı bir yönetimde planlama ve denetimin rolünün çok önemli olduğunun anlaşılması.
- Yönetimin planlama ve denetleme işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılacak eldeki tekniklerin ve bilgilerin yetersizliğinin anlaşılması.

Sorumluluk muhasebesi, yöneticilerin, işletmenin plan ve amaçlarına ulaşma konusunda kendilerine düşen sorumlulukları en iyi şekilde nasıl yerine getirdiklerinin açıklamasını sağlayan bir yönetim muhasebesi sistemidir. İşletmede her birimin ya

⁵⁴ E.W.Netten, Daha İyi Bir Yönetim İçin Sorumluluk Muhasebesi, Çev:Rifat Üstün,E.İ.T.İ.A. Dergisi,C.X,S.1,Ocak 1974,s.207

da birim yöneticisinin sorumlulukları mali anlamda açıklıkla belirlenmektedir. Sorumluluk Merkezi, bir yönetici veya yönetici grubu ile ilgili bir faaliyet seti olarak tanımlanabilmektedir. Muhasebe literatüründe sorumluluk muhasebesi, sorumluluk merkezlerinin bütçe ile gerçekleşmiş sonuçlarının karşılaştırılarak değerlendirilmesi, ölçülmesi ve raporlanmasını sağlayan bir muhasebe yönetim sistemi olarak açıklanmaktadır. Amaç işletmelerde sorumluluk merkezleri bazında etkin maliyet ve gider kontrolü sağlayarak performansı, verimliliği, karlılığı artırmaktır.⁵⁵

Tanım olarak “sorumluluk muhasebesi organizasyon içinde oluşan gelir ve maliyetlerin sorumluluk merkezlerinde toplanıp rapor edilmesi ve işletme organizasyonundaki kişileri, kontrol etmekle sorumlu oldukları giderlerle doğrudan ilişkili kılarak gider kontrolüne daha düzenli bir biçime getirmek için geliştirilmiş bir muhasebe sistemidir.”⁵⁶

Sorumluluk muhasebesi sistemi, gelir ve gider bilgilerini sorumluluk alanlarına göre toplayan ve raporlayan bir bilgi sistemi olup yöneticilerin kendilerinin ve astlarının performanslarından ve sorumluluk merkezleri ile ilgili tüm faaliyetlerden sorumlu tutulmaları temeline dayanarak işler.⁵⁷

Sorumluluk muhasebe sistemi, sorumluluk merkezlerinin faaliyet sonuçlarını ölçer. Üst düzey yöneticiler sorumluluk muhasebesinden gerekli bilgileri edinerek, diğer yöneticileri değerlendirirler ve işletmenin çıkarları doğrultusunda hareket edecek şekilde onları motive ederler.

Sorumluluk merkezi kavramı sorumlu bir yönetici tarafından yönetilen organizasyon birimini ifade etmek için kullanılır. Bir sorumluluk merkezinin amaçları tüm organizasyonun genel amaçlarını başarmaya yardım etmek için tasarlanmıştır.⁵⁸ Başlıca sorumluluk merkezleri türleri:

- **Gider veya Maliyet Merkezi;** Burada departman yöneticisi gider ile ilgili kendisine verilen hedefleri gerçekleştirmekten sorumludur. Gider merkezleri maliyet merkezleri ile tamamen aynı olmamakla birlikte

⁵⁵ a.g.e., ss.207-218

⁵⁶ Jack Gray ve Don Ricketts, Cost and Managerial Accounting, McGraw-Hill,International Book Company,Boston,1982,s.375.

⁵⁷ Jae K.Shim ve Joel G.Siegel, Encyclopedic Dictionary of Accounting and Finance,y.y.,Prentice Hall PTR,1989,s.379.

⁵⁸ N.Anthony Robert ve John Dearden,Management Control Systems,4.bs.,y.y.,Richard D.Irwin Inc,1980,s.171.

birbirlerine benzemektedir. Bu sorumluluk merkezi türünde maliyetleri kontrol etmedeki başarı değerlendirilmektedir.⁵⁹

- **Gelir Merkezi;** Bu sorumluluk merkezi türünde departman yöneticisi gelir ile ilgili kendisine verilen hedefleri gerçekleştirmekten sorumludur. Burada kontrol gelirlere yöneliktir. Gelir yaratma kabiliyeti ön plandadır.
- **Kar merkezi;** Kar merkezleri yöneticileri, gelir ve giderlerin her ikisini de verilen hedefler doğrultusunda gerçekleştirmekten sorumludurlar. Kararlarında bağımsız hareket ederler.
- **İtibari Kar Merkezi;** Kar merkezi yöneticisi gibi gelir ve giderlerin her ikisini de verilen hedefler doğrultusunda gerçekleştirmekten sorumludurlar. Ancak kararlarında tam olarak bağımsız hareket edemezler.⁶⁰
- **Yatırım Merkezi;** Yatırım merkezleri yöneticileri, bu merkezin gelir ve giderlerinin yanı sıra kullandığı işletme varlıklarının miktarını da verilen hedefler doğrultusunda gerçekleştirmekten sorumludurlar.

Sorumluluk muhasebesi sistemi, maliyet muhasebesinden ayrı yeni bir sistem değildir. Tersine maliyet muhasebesinin içinde değerlendirilmesi gerekir. Maliyet muhasebesi ile sorumluluk muhasebesinin farkı, maliyet muhasebesinin birim maliyet hesaplamasına, sorumluk muhasebesinin ise maliyet kontrolüne önem vermesidir.⁶¹

Bir sorumluluk merkezi ile doğrudan ilişkilendirilebilen maliyetler o sorumluluk merkezi açısından direkt gider olarak kabul edilir. Bir sorumluluk merkezindeki maliyetler o merkez açısından direkt veya endirekt olarak sınıflandırılabilir. Endirekt maliyetler, sorumluluk merkezlerine dağıtılırlar ve bu nedenle dağıtıldıkları sorumluluk merkezleri tarafından kontrol edilemezler. Bu nedenle yöneticisi bundan sorumlu tutulamaz. Sorumluluk merkezinin direkt

⁵⁹ Pazarçeviren, a.g.e., s.2.

⁶⁰ a.g.e., s.32.

⁶¹ Selçuk Uslu, Gider Kontrolüne Yardımcı Bir Araç Olarak Sorumluluk Muhasebesi, Ankara, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:188,1982,s.

maliyetleri yöneticisi tarafından kontrol edilebilir, indirekt maliyetleri ise yöneticisi açısından kontrol edilemeyen maliyetler olarak sınıflandırılabilir. Kontrol edilemeyen maliyetler genellikle çeşitli dağıtım anahtarları kullanılarak dağıtımdan gelen maliyetlerdir.

Aşağıda belirtilen sonuçlara raporlama ile ulaşılmaya çalışılır:

- Sorumluluk merkezinin gerçekleşen başarısı
- Sorumluluk merkezinin bütçelenen veya planlanan başarısı
- Sorumluluk merkezinin gerçekleşen başarısı ile planlanan başarısı arasındaki sapma.

Sorumluluk muhasebesince yapılacak raporlamalarla, sorumluluk merkezlerinin faaliyetleri parasal olarak ortaya konulacak, bütçelere göre oluşacak sapsmalara yönetimin dikkati çekilecek, iyileştirilmesi gereken alanlar belirlenecektir. Dolayısıyla merkez yöneticileri ve gerektiğinde işletme yönetimi bu raporlar ışığında, yapacağı yorumlar ile yönetsel kararlar alabilecekler. Sorumluluk muhasebesinin etkili olabilmesi için işletme organizasyonunun yürütülen faaliyetlere uygun yapılmış, muhasebe departmanı tarafından doğru algılanmış olması gerekir. Çünkü bu organizasyon tabloları, yani yönetim şeması, muhasebenin kayıtları yaratmak için kullanacağı işletme hesap planları için önemli kaynaktır.

Sorumluluk muhasebe sistemi, üst yönetimi her sorumluluk merkezinin işlem ve sonuçları hakkında bilgilendirmekte ve bunların niçin oluştuğu konusunun araştırılmasında yönetime yardımcı olmaktadır. Böyle bir sistem, karar alma yetkisinin alt düzeylere bırakılması hususunda faydalı olduğundan birçok üst düzey yöneticiye çekici gelmektedir. Böylece her orta düzey yöneticiye, ilgili aktiviteler grubuna ilişkin sorumluluk verilmektedir. Sorumluluk muhasebe sistemi, aktivitelerin mali sonuçları ve bu sonuçlarla ilgili yöneticinin etkisini raporlamalıdır. Sorumluluk muhasebe sistemi için bütçeleme büyük önem taşımaktadır. Bütçeler, mali sonuçları etkileyen değişik faktörleri belirleme konusunda yöneticilere yol gösterirler.

İşletme yönetimi, sorumluluk muhasebe sisteminin ürettiği bilgiden hareket ederek birim yöneticileri ile birimi değerlendirme ve ödüllendirmede kullanmaktadır. Ancak, bir sorumluluk merkezinin tüm mali sonuçlarının, böyle bir değerlendirmede

kullanılmasından kaçınılmalıdır. Çünkü sonuçlar, yöneticilerin etkileyemeyeceği birçok faktör tarafından da etkilenmektedir.

Sorumluluk alanı; bir yöneticinin emir ve kumanda haklarını kullandığı alan, sorumluluk merkezi ise, sorumlu bir yöneticinin kontrolünde bulunan bir örgüt birimi şeklinde tanımlanabilir⁶². Bu tanımlara göre, sorumluluk alanının kapsamı sorumluluk merkezlerinden daha geniş olmaktadır. Her bir yöneticinin belirli bir faaliyet alanı ve bu faaliyetlerin yürütülmesi için de denetimde bulunan astları vardır.

Sorumluluk muhasebesinin en önemli yanlarından biri, performans değerlendirmeye ve organizasyondaki aksayan yönlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmasıdır. Doğru işleyen bir sorumluluk muhasebesi sisteminin önemli bir yararı da ileride terfi edebilecek orta ve alt kademe yöneticilerin belirlenmesini kolaylaştırmasıdır.⁶³

2547 sayılı YÖK kanunu ve üniversiteler ile ilgili diğer yasal düzenlemelere bakıldığında sorumluluk alanının detaylı bir şekilde açıklandığı görülecektir. Bu nedenle sorumluluk merkezli yaklaşımın uygulanması ile birlikte üniversite hedefleri açısından sorumluluk alanının etkili kullanılıp kullanılmadığı tespiti yapılabilecektir.

2.2.2.2. Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Temelinde Sorumluluk Merkezlerinin Belirlenmesi

Sorumluluk muhasebesi sistemi kurulmak istenen işletmelerde bir organizasyon şeması ve yapısı yok ise, biçimsel bir örgüt yapısının oluşturulması, norm kadroların saptanması, yöneticilerin ve çalışanların iş ve görev tanımlarının yapılması gerekmektedir.⁶⁴ Ancak bundan sonra belirli yöneticilerin belirli sorumluluklarından söz edilebilir.

⁶² a.g.e., s. 40.

⁶³ N.Nalan Yakar, Sorumluluk Muhasebesi Sistemi ve Bir Otel İşletmesinde Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, ss.112-116.

⁶⁴ Hamdi Aydın ve Salih Özel, İşletmelerde Bilgisayar Kullanmak Suretiyle Sorumluluk Muhasebe ve Raporlama Sisteminin Kurulması ve İşletilmesi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1990, s.178.

2.2.2.3. Vakıf Üniversitelerinde Kar ve Maliyet Merkezleri

Vakıf üniversitelerinde her birim gider merkezi özelliklerine sahiptir ve gider merkezi olarak değerlendirilmektedir. İster akademik ister idari olsun gelir elde eden her birim gelir merkezi olabilir.

Gelir elde edebilen akademik veya idari birimlerden kendilerine üniversitenin başarısında kar elde etme hedefi yüklenenler ve özellikle mali performansı izlenmek istenenler kar merkezi olarak değerlendirilir.

Vakıf üniversitelerindeki yapılanmalar yetki ve sorumluluklar açısından dikkate alındığında her biri birer sorumluluk merkezi olarak değerlendirilebilen birimlerin hangi tür bir sorumluluk merkezi olarak sayılabileceği aşağıda Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Vakıf Üniversiteleri Sorumluluk Merkezi Sınıflandırması

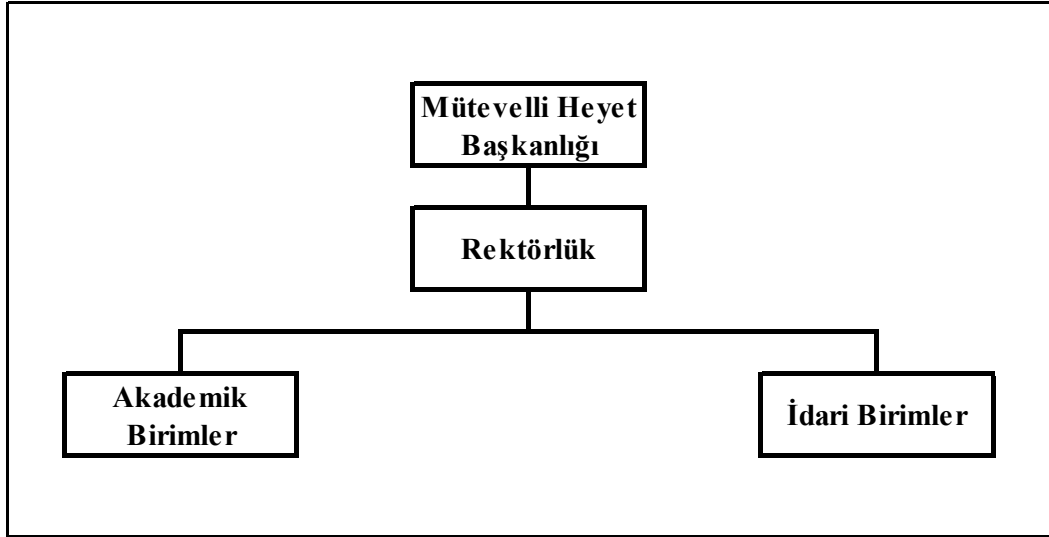
SORUMLULUK MERKEZLERİ	GİDER MERKEZİ	GELİR MERKEZİ	İTİBARI KAR MERKEZİ	KAR MERKEZİ	YATIRIM MERKEZİ
ÜNİVERSİTE TÜZEL KİŞİLİĞİ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
MÜTEVELLİ HEYET BAŞKANLIĞI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
REKTÖRLÜK	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
FAKÜLTELER	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
DEKANLIKLAR	<input checked="" type="checkbox"/>				
BÖLÜM BAŞKANLIKLARI	<input checked="" type="checkbox"/>				
PROGRAM BAŞKANLIKLARI	<input checked="" type="checkbox"/>				
PROGRAMLAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
BÖLÜMLER	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
ENSTİTÜLER	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
ENSTİTÜ MÜDÜRLÜKLERİ	<input checked="" type="checkbox"/>				
ENSTİTÜ PROGRAMLARI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
YÜKSEKOKULLAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
YÜKSEKOKUL MÜDÜRLÜKLERİ	<input checked="" type="checkbox"/>				
YÜKSEKOKUL BÖLÜMLERİ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
MESLEK YÜKSEKOKULLARI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
MYO MÜDÜRLÜKLERİ	<input checked="" type="checkbox"/>				
MYO PROGRAMLARI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
KONSERVATUVARLAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
KONSERVATUVAR MÜDÜRLÜKLERİ	<input checked="" type="checkbox"/>				
KONSERVATUVAR BÖLÜMLERİ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
SERTİFİKA PROGRAMLARI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
ARAŞTIRMA MERKEZLERİ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
UYGULAMA MERKEZLERİ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
DÖNER SERMAYE İŞLETMELERİ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKTİSADİ İŞLETMELER	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
BAĞLI ORTAKLIKLAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İŞTİRAKLER	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KÜTÜPHANE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
İDARİ BİRİMLER	<input checked="" type="checkbox"/>				

2.2.2.4. Vakıf Üniversitesi Organizasyon Şemasının Oluşturulması

2547 sayılı yasa ve bu yasa paralelinde yapılan ikincil düzenlemelere göre vakıf üniversiteleri için organizasyon şeması oluşturmak için sorumluluk alanları dikkate alınarak öncelikle gerekli olan hiyerarşiler belirlenmeye çalışılacaktır.

2.2.2.4.1. Mütevelli Heyet Başkanlığı

Mütevelli Heyet Başkanlığı, vakıf üniversitesinin tüm sorumluluk alanını kapsamaktadır. Mütevelli Heyet Başkanlığı sorumluluk alanında sorumlu kişi Mütevelli Heyet Başkanı'dır. Mütevelli Heyet Başkanı, sorumluluk alanı ile ilgili yetkilerini, üniversite Mütevelli Heyeti tarafından seçilecek olan bir veya birden fazla başkan vekili ile paylaşabilir. Ancak bu durum, Mütevelli Heyet Başkanının sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.



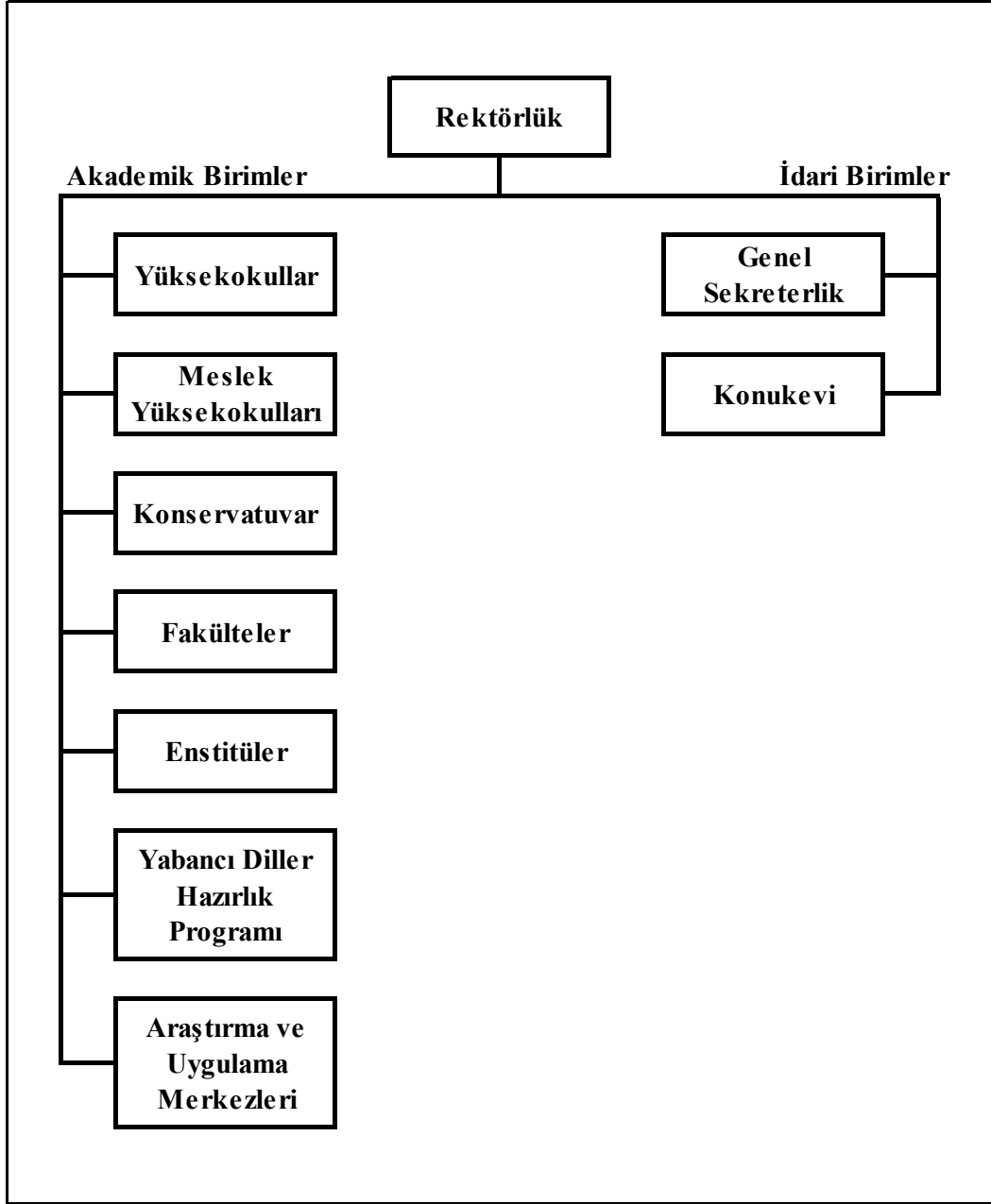
2.2.2.4.2. Rektörlük

Rektörlük, kendisine bağlı akademik ve idari birimlerle birlikte, Mütevelli Heyet Başkanlığına bağlı bir sorumluluk alanıdır. Üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin devlet kalkınma plan, ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari gözetim ve denetimin yapılmasında ve bu

görevlerin alt birimlere aktarılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında birinci derecede yetkili ve sorumludur. Rektörlük sorumluluk alanında sorumlu kişi rektördür. Rektör, sorumluluk alanı ile ilgili yetkilerini, bir veya birden fazla rektör yardımcısı ile paylaşabilir. Ancak bu durum, rektörün sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Rektörün yetki ve sorumlulukları aşağıda yer almaktadır:⁶⁵

- Üniversite kurullarına başkanlık etmek, yükseköğretim üst kuruluşlarının kararlarını uygulamak, üniversite kurullarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak ve üniversiteye bağlı kuruluşlar arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
- Her eğitim - öğretim yılı sonunda ve gerektiğinde üniversitenin eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri hakkında Üniversitelerarası Kurula bilgi vermek,
- Üniversitenin yatırım programlarını, bütçesini ve kadro ihtiyaçlarını, bağlı birimlerinin ve üniversite yönetim kurulu ile senatonun görüş ve önerilerini aldıktan sonra hazırlamak ve Yükseköğretim Kuruluna sunmak,
- Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek,
- Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,
- 2547 sayılı kanun ile kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

⁶⁵ Yükseköğretim Kanunu, Madde.13.

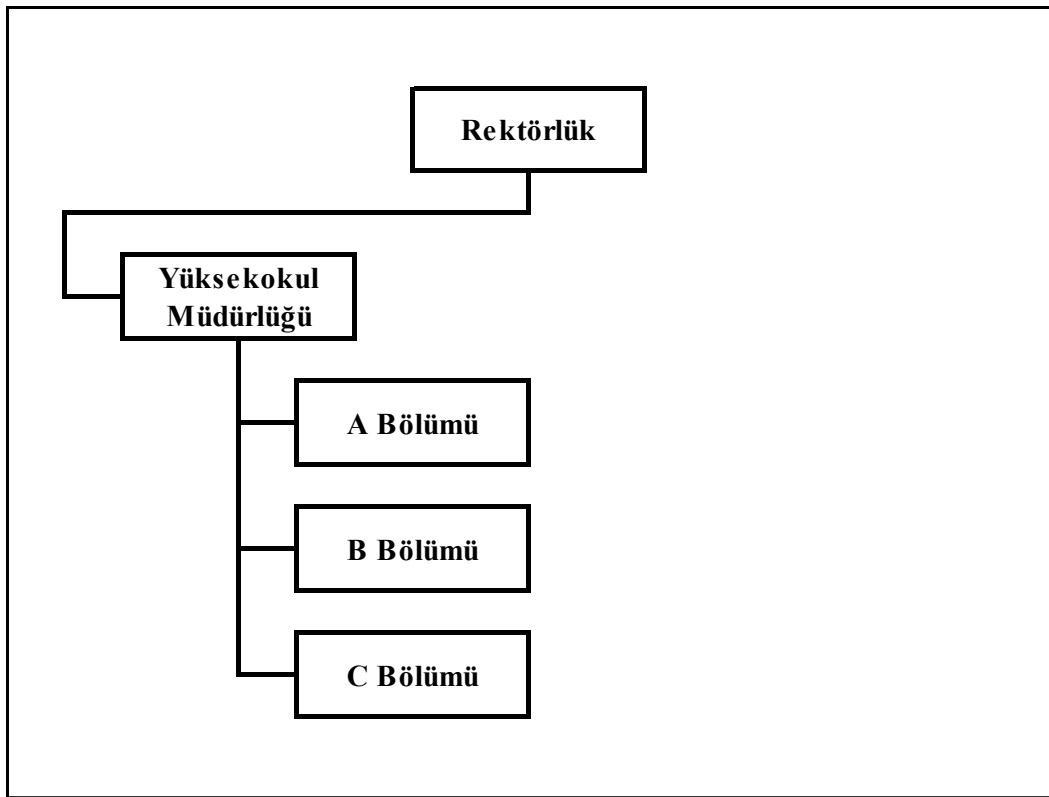


2.2.2.4.3. Yüksekokullar

Yüksekokullar, kendilerine bağlı bölümlerden ve idari birimlerden oluşmaktadır. Rektörlüğe bağlı bir sorumluluk alanıdır. Yüksekokulu sorumluluk alanında sorumlu kişi yüksekokulu müdürüdür. Yüksekokul müdürü, sorumluluk

alanı ile ilgili yetkilerini, yüksekokul müdür yardımcısı ile paylaşabilir. Ancak bu durum, yüksekokul müdürü sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.⁶⁶

Yüksekokul müdürlüğüne bağlı olan bölümler, bölüm başkanı tarafından yönetilirler. Bu nedenle bölümlerde sorumlu kişi bölüm başkanlarıdır. Bölüm başkanı, bölümün her düzeyde eğitim - öğretim ve araştırmalarından ve bölüme ait her türlü faaliyetin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.⁶⁷



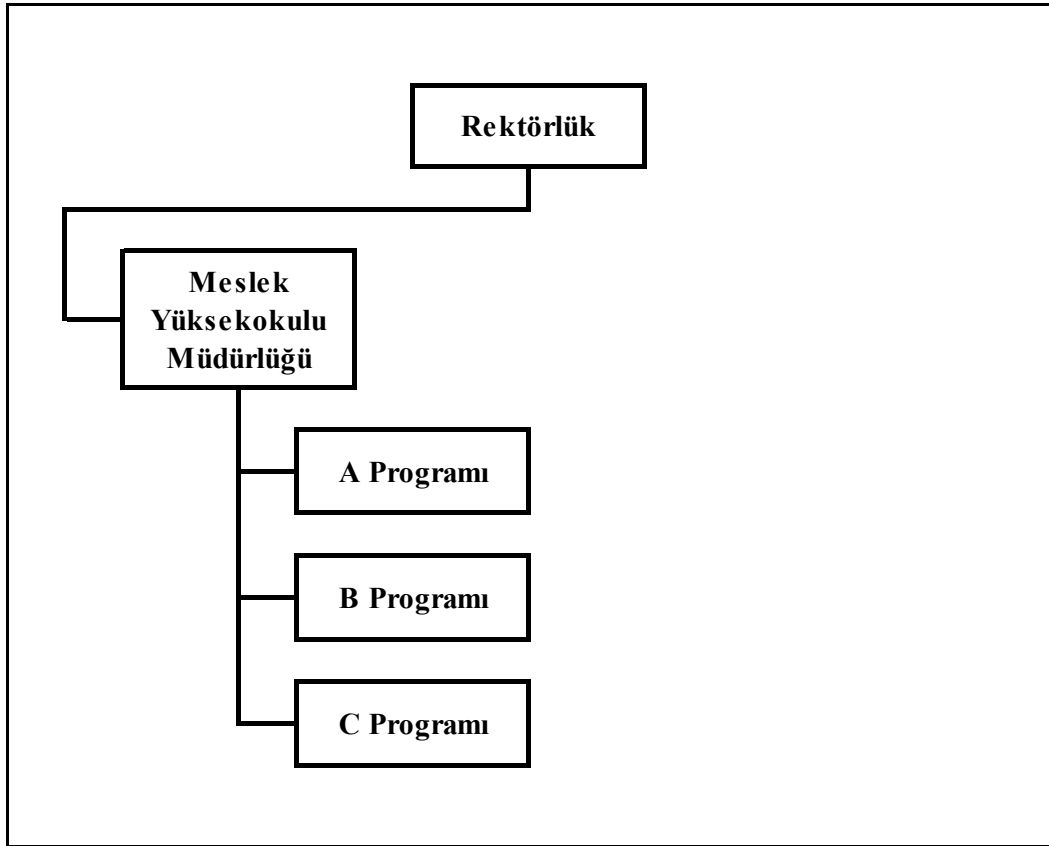
⁶⁶ a.g.e., Madde.20.

⁶⁷ a.g.e., Madde.21.

2.2.2.4.4. Meslek Yüksekokulları

Meslek Yüksekokulları, kendilerine bağlı programlardan ve idari birimlerden oluşmaktadır. Rektörlüğe bağlı bir sorumluluk alanıdır. Meslek Yüksekokulu sorumluluk alanında sorumlu kişi meslek yüksekokulu müdürüdür. Meslek Yüksekokul müdürü, sorumluluk alanı ile ilgili yetkilerini, meslek yüksekokul müdür yardımcısı ile paylaşabilir. Ancak bu durum, meslek yüksekokul müdürü sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

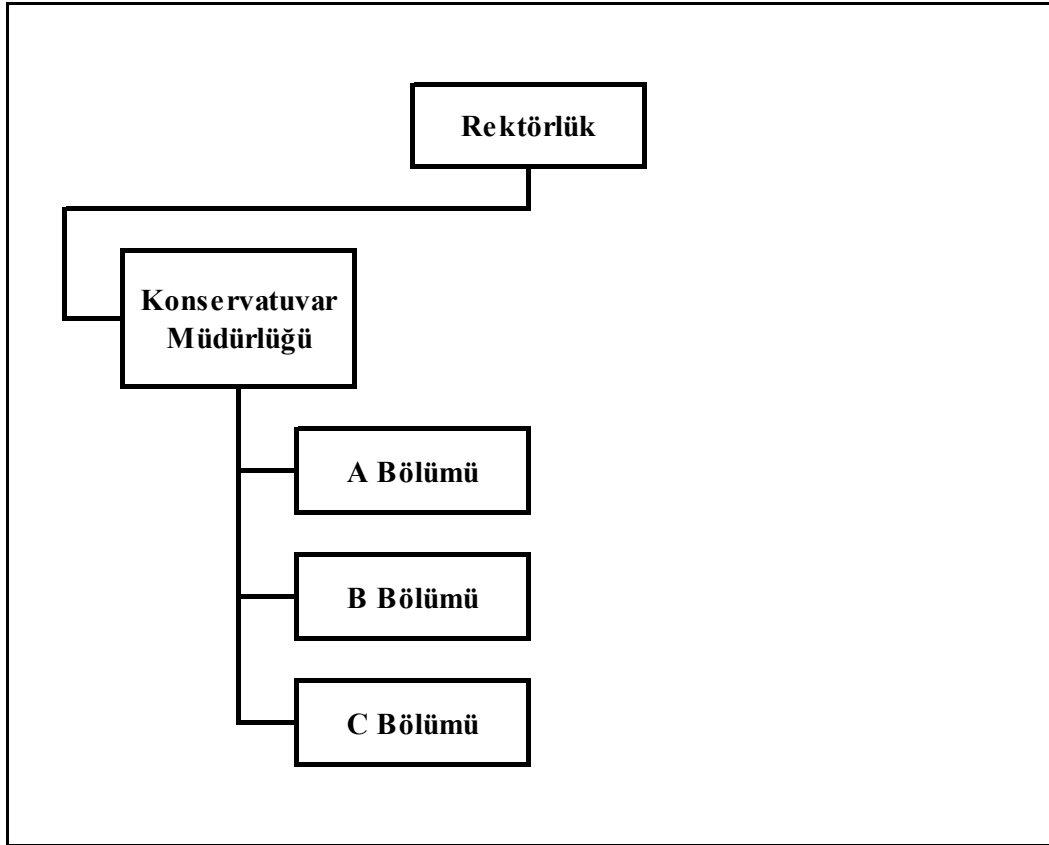
Meslek yüksekokul müdürlüğüne bağlı olan programlar, program başkanı tarafından yönetilirler. Bu nedenle programlarda sorumlu kişi program başkanlarıdır. Program başkanı, programın her düzeyde eğitim - öğretim ve araştırmalarından ve bölüme ait her türlü faaliyetin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.



2.2.2.4.5. Konservatuvarlar

Konservatuvarlar, kendilerine bağılı bölümlerden ve idari birimlerden oluşmaktadır. Rektörlüğe bağılı bir sorumluluk alanıdır. Konservatuvar sorumluluk alanında sorumlu kişi konservatuvar müdürüdür. Konservatuvar müdürü, sorumluluk alanı ile ilgili yetkilerini, konservatuvar müdür yardımcısı ile paylaşabilir. Ancak bu durum, konservatuvar müdürü sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

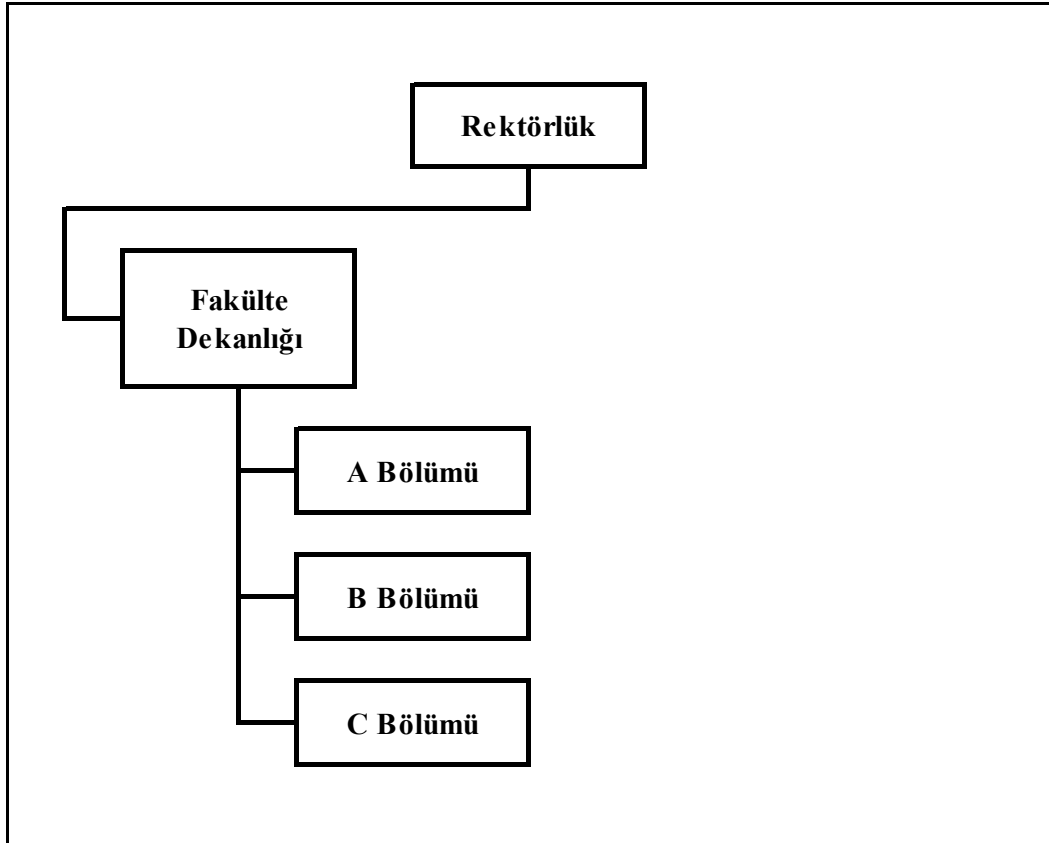
Konservatuvar müdürlüğüne bağılı olan bölümler, bölüm başkanı tarafından yönetilirler. Bu nedenle bölümlerde sorumlu kişi bölüm başkanlarıdır. Bölüm başkanı, bölümün her düzeyde eğitim - öğretim ve araştırmalarından ve bölüme ait her türlü faaliyetin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.



2.2.2.4.6. Fakülteler

Fakülteler, kendilerine bağılı bölümlerden ve idari birimlerden oluşmaktadır. Rektörlüğe bağılı bir sorumluluk alanıdır. Fakülte sorumluluk alanında sorumlu kişi dekanıdır. Dekan, sorumluluk alanı ile ilgili yetkilerini, dekan yardımcısı ile paylaşabilir. Ancak bu durum, dekanın sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

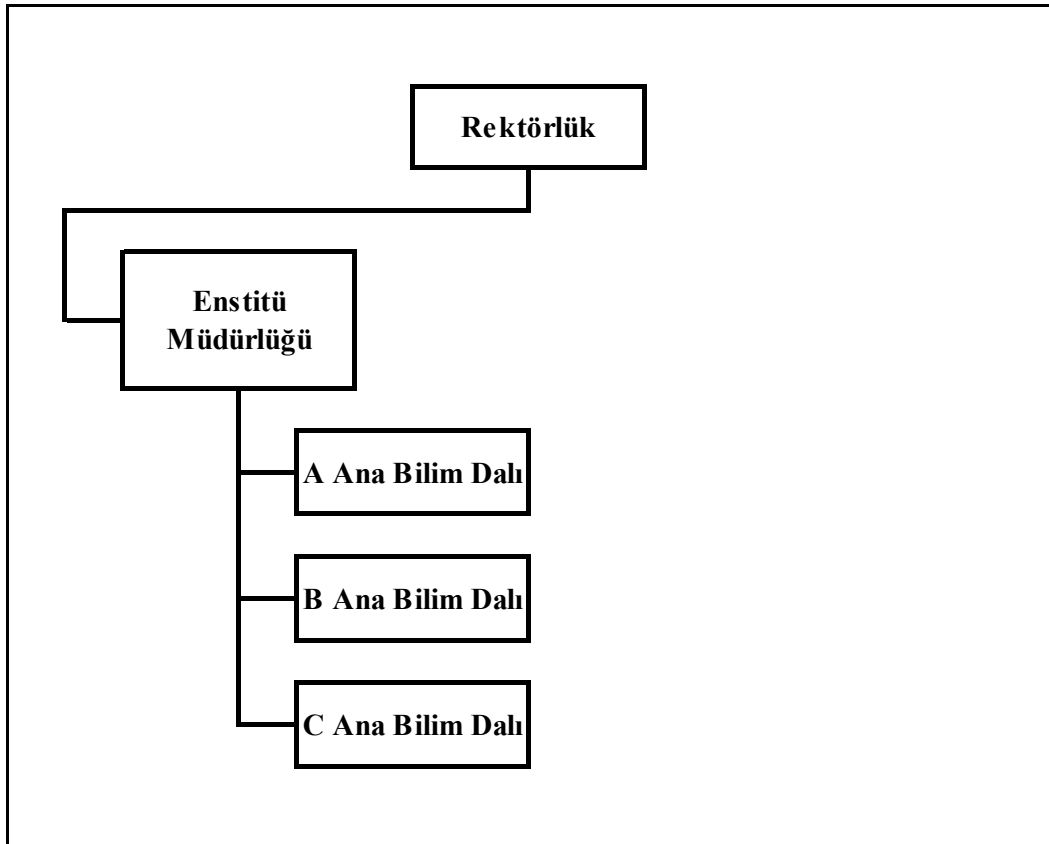
Fakülte dekanlığına bağılı olan bölümler, bölüm başkanı tarafından yönetilirler. Bu nedenle bölümlerde sorumlu kişi bölüm başkanlarıdır. Bölüm başkanı, bölümün her düzeyde eğitim - öğretim ve araştırmalarından ve bölüme ait her türlü faaliyetin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.



2.2.2.4.7. Enstitüler

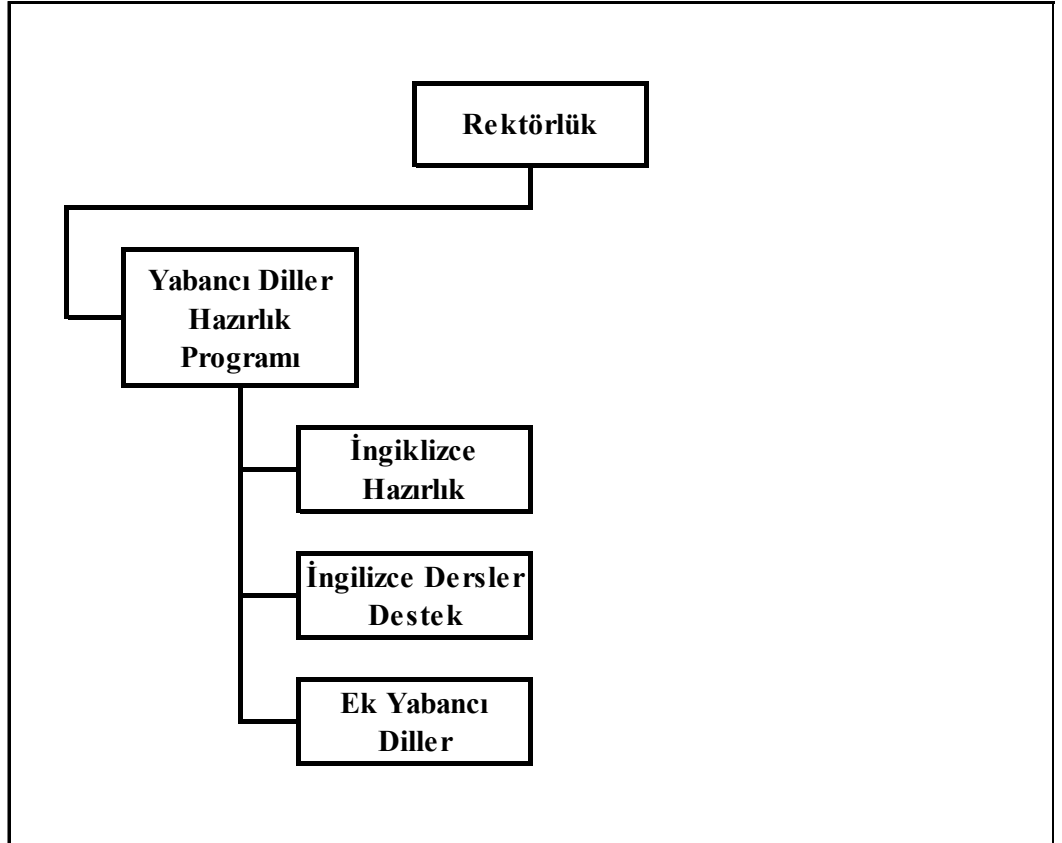
Enstitüler, kendilerine bağı ana bilim dalı başkanlıklarından ve idari birimlerden oluşmaktadır. Rektörlüğe bağı bir sorumluluk alanıdır. Enstitü sorumluluk alanında sorumlu kişi Enstitü Müdürüdür. Enstitü müdürü, sorumluluk alanı ile ilgili yetkilerini, enstitü müdür yardımcısı ile paylaşabilir. Ancak bu durum, enstitü müdürünün sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

Enstitü Müdürlüğüne bağı olan ana bilim dalları, ana bilim dalı başkanları tarafından yönetilirler. Bu nedenle ana bilim dallarında sorumlu kişi ana bilim dalı başkanlarıdır. Ana bilim dalı başkanı, ana bilim dalının her düzeyde eğitim - öğretim ve araştırmalarından ve ana bilim dalına ait her türlü faaliyetin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.



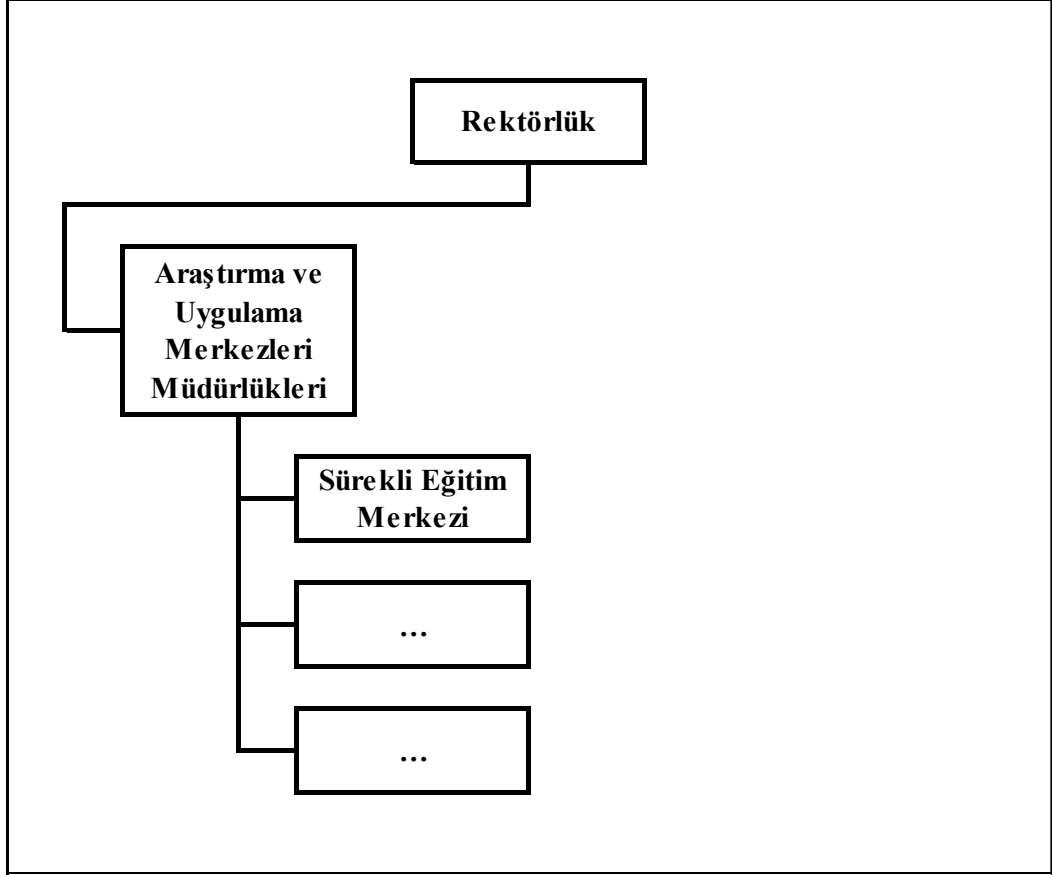
2.2.2.4.8. Yabancı Diller Hazırlık Programı

Yabancı diller hazırlık programı, eğitim dili İngilizce olan üniversitelerde üniversiteye yeni kayıt olan öğrencilerden İngilizce dil yeterliliği belli bir seviyenin altında olan öğrencilere yoğun bir program uygulayarak öğrencilerin bu konudaki eksikliklerini gidermektedir. Ayrıca öğrencilere hazırlık programı sonrasında uzmanlık alanları ile ilgili İngilizce ve diğer yabancı dil dersleri verilerek öğrencilerin kaliteleri arttırılmaya çalışılmaktadır. Bu sorumluluk alanında sorumlu olan yabancı diller program koordinatörüdür.



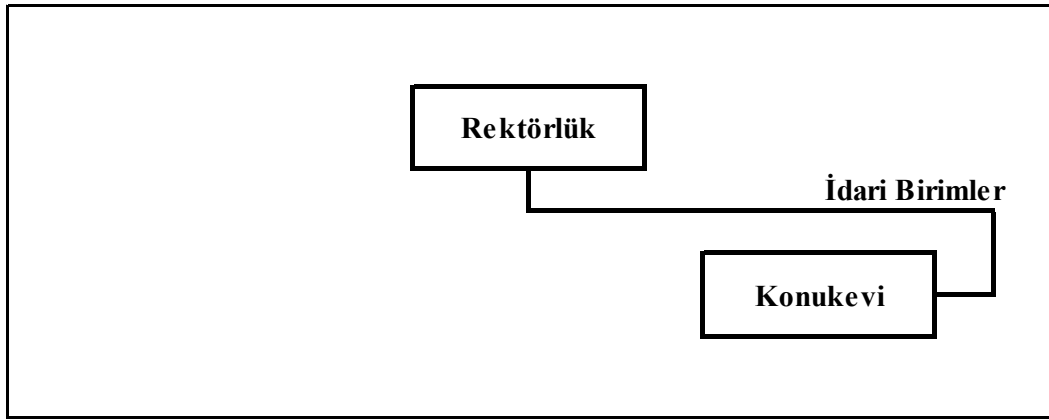
2.2.2.4.9. Araştırma ve Uygulama Merkezleri

Rektörlüğe bağlı her biri kendi sorumluluk alanında faaliyette bulunan ve merkez müdürleri tarafından yönetilen akademik birimlerdir.



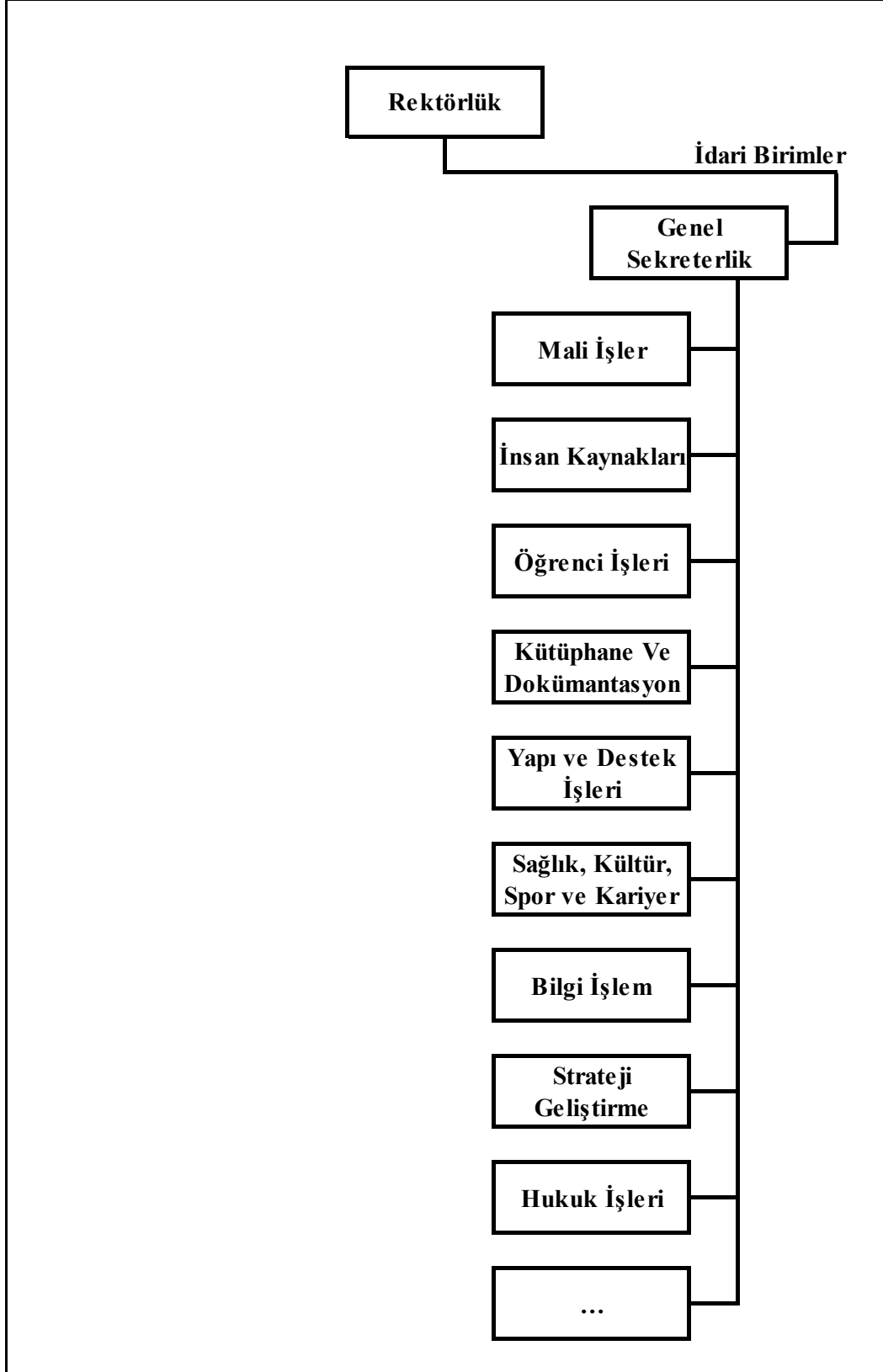
2.2.2.4.10. Öğrenci Konukevi

Üniversiteler, buldukları yerleşim yerine uzakta yaşayan öğrencilerinin barınma, yeme, içme ve ders çalışma ihtiyaçlarını karşılamak üzere yasal mevzuatın verdiği yetkiye dayanarak yurt işletebilmektedirler. Bu yurtlar rektörlüğe bağlı olarak yurt müdürleri tarafından yönetilirler.



2.2.2.4.11. Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik, bir Genel Sekreter ile en çok iki Genel Sekreter Yardımcısından ve bağlı birimlerden oluşur. Genel Sekreter, üniversite idari teşkilatının başıdır ve bu teşkilatın çalışmasından Rektöre karşı sorumludur.



2.2.2.5. Vakıf Üniversitelerinde Sorumluluk Raporları

Sorumluluk merkezleri, bir yöneticinin finansal performansının nasıl ölçüleceğini göstermektedir.⁶⁸ İşletmelerde kontrol işlevinin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi ve işletme faaliyetlerinin etkin biçimde sürdürülmesi sorumluluk raporlarıyla olanaklıdır.⁶⁹

Sorumluluk raporları ancak sorumluluk muhasebesi uygulaması ile mümkündür. Sorumluluk muhasebesi sadece muhasebe departmanında çalışan personel tarafından kullanılmakla başarıya ulaşan bir teknik değildir. O üniversite yönetim sürecinin ayrılmaz bir bütünüdür. Bu nedenle sorumluluk muhasebesi modelinin kararlaştırılmasına bütün yöneticiler doğrudan doğruya katılmalı, ayrıca sorumluluk muhasebesinin yarar ve amaçları bütün yöneticiler tarafından en iyi şekilde anlaşılmalıdır. Üniversitede çalışan personel sorumluluk muhasebesini içtenlikle desteklemedikçe ve onu işler hale getirmedikçe, geliştirilmiş olan en iyi bir sistemin bile başarısızlığa uğraması kaçınılmazdır.

⁶⁸ Nezih Kirel, İşletmelerde Bilgisayar Destekli Sorumluluk Muhasebesi ve Raporlama Sistemi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir,1992,s.20.

⁶⁹ a.g.e., s.40.

2.2.3. Etkin Gelir Yönetimi

Günümüzde maliyet yönetimi, gelirden ve sunulan hizmetin müşterisinden bağımsız düşünülmemektedir.

Vakıf üniversiteleri, kar amacı gütmeyen kamu kurumlarıdır. Kamu kurumu olmalarına rağmen devlet bütçesinden istisnalar hariç pay alamamaktadırlar. Ancak, faaliyetlerini yürütebilmeleri için diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi verilen hizmetler karşılığında gelir elde ederler.

Elde edilebilecek gelirleri verilen hizmet standartlarını aşağı düşürmeden yükseltebilen üniversiteler, yürütülen faaliyetlere daha çok kaynak ayırabilmektedirler.

2.2.3.1. Vakıf Üniversitelerinin Gelir Oluşturma Kapasiteleri

Vakıf üniversitelerinin gelir oluşturma olanakları teorik olarak hem devlet üniversitelerinden, hem sivil toplum kuruluşlarından hem de özel sektör kuruluşlarından daha fazladır.

Vakıf üniversiteleri, 2547 sayılı yasanın verdiği yetkiye dayanarak yükseköğretim alanında esas faaliyetlerini gösterebilmektedirler. Bunun yanında vakıf üniversiteleri, vakıf, dernek gibi sivil toplum kuruluşları kurarak bu alanda var olabilmekte, yasal mevzuat sınırları içerisinde kalarak iştirak ve bağlı ortaklık sahibi olarak özel ve kamu sektörünün faaliyet gösterdiği alanlarda yatırımlar yapabilmektedirler.

Görüldüğü üzere vakıf üniversiteleri birbirinden farklı alanlarda farklı faaliyetlerde bulunabilmekte ve bu çeşitli faaliyetler sonucunda sundukları hizmetlerden gelir elde edebilmektedirler. Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta, her bir faaliyet sonucunda elde edilen gelirin aynı faaliyet konusunda harcanmasının esas alınmasıdır. Örneğin eğitim-öğretim faaliyeti için öğrencilerden

öğrenim ücreti alınarak elde edilen öğrenci gelirinin öğrenciler için harcanmasına dikkat edilmesi gerektiği gibi.

2.2.3.2. Üniversite Gelir Türleri ve Dağılımı

Vakıf üniversitelerinin gelir bütçeleri dikkate alındığında üniversiteden üniversiteye değişiklik göstermekle beraber yaygın olan gelir çeşitleri ve bu gelirlere ilişkin bazı özellikli başlıkların ele alınmasında fayda bulunmaktadır.

2.2.3.2.1. Öğrenci Gelirleri ve Öğrenci Kontenjanları

Vakıf üniversitelerinin gelir bütçeleri içerisinde en büyük paya sahip olan öğrenci gelirlerinin büyüklüğü, aşağıda listelenen ana değişkenler tarafından belirlenmektedir;

- **Bölüm/Program Çeşitliliği;** Vakıf üniversiteleri tarafından açılması istenilen ve YÖK tarafından açılması uygun bulunan akademik bölüm ve programların sayısı yüksek ve çeşitliliği olan üniversitelerin gelirleri yüksek olmaktadır.
- **Öğrenci Sayısı ve Yeni Öğrenci Kontenjanları;** Vakıf üniversiteleri tarafından istenilen ve YÖK tarafından onaylanıp aday öğrenciler için ilan edilen öğrenci kontenjanları sayısal olarak artan ve bu kontenjanları doldurabilen, öğrenci sayısı yüksek olan üniversitelerin gelirleri yüksek olmaktadır.
- **Öğrenciden Tahsil Edilen Öğrenim Ücret Düzeyi;** Tahsil ettikleri öğrenim ücretleri diğer üniversitelere oranla yüksek olan üniversitelerin öğrenci gelirleri yüksek olmaktadır.
- **Öğrencilere Sağlanan Burs ve İndirimler;** Yasal olarak zorunlu tutulan burslar dışında vakıf üniversiteleri tarafından çeşitli amaçlarla

öğrencilere sağlanan burs ve indirimlerin oranının toplam brüt öğrenci gelirleri içerisindeki oranı az olan üniversitelerin öğrenci gelirleri yüksek olmaktadır.

2.2.3.2.1.1. Burs ve İndirimler

Vakıf üniversitelerine yüklenen görevlerden bir tanesi de bütçe olanakları çerçevesinde başarılı veya maddi açıdan üniversitenin istediği öğrenim ücretini tamamen veya kısmen ödeyemeyecek veya sahip olunan çeşitli statüler nedeniyle bir takım öğrencilere ücretsiz veya kısmi ücretli okuma hakkının tanınmasıdır. Bir kısmı yasadan da kaynaklı olmak üzere bu hakkın öğrencilere kullanılması sırasında vakıf üniversiteleri hiç beklemedikleri maliyetlerle karşı karşıya kalabilmektedirler.⁷⁰

2.2.3.2.1.2. Kapasite ve Kontenjanlar

Vakıf üniversitelerinin hem altyapı hem de üst yapı kapasitesi üniversitenin öğrenci sayısı ve her yıl gerçekleşen mezun öğrenci ile yeni talep edilen öğrenci kontenjanı ile uyum içerisinde olmalıdır. Aksi durumda boş kapasiteler ciddi bir maliyet kalemi olarak ortaya çıkabilmektedir.

Vakıf üniversiteleri, YÖK'e yeni kontenjan bildiriminde bulunmadan önce talep edilecek kontenjanları, toplam talep edilecek öğrenci sayısı, talep edilecek burslu öğrenci sayısı, bursların oranları gibi değişkenlerin olası olumlu ve olumsuz mali etkileri açısından hesaplamalıdır. Çünkü boş kalan kontenjanın veya % 100 burslu olarak gerçekleşen kontenjanın olumsuz etkisini ortadan kaldırmak yılları almaktadır.

⁷⁰ Katma Değer Vergisi Kanunu, Madde. 17, 30, 32 ve 33. (Çevrimiçi) <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=1028> (Erişim Tarihi:11.05.2014)

2.2.3.2.1.3. Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri

Vakıf üniversiteleri, öğrenci gelirlerini arttırmak için hem sayısal hem de nitelik açısından hedef kitlesi olan aday öğrencilere zamanında, etkin bir iletişim kanalı ile ve olası en az maliyete katlanarak ulaşabilmelidir. Üniversiteler, hedef kitlelerine zamanında ve tam olarak kendi tanıtımlarını yaparak telafisi zaman alan ve maliyeti olan boş kontenjan riskini en aza indirmektedir.

2.2.3.2.2. Kurucu Vakıf Yardımları

Vakıf üniversitelerinin diğer önemli gelir kaynaklarından biri kurucu vakfın zorunlu ve ihtiyari yardımlarıdır.⁷¹ Kurucu vakıf, üniversitenin cari giderlerinin % 20'si oranında üniversiteyi karşılıksız destekleyebilmektedir.

2.2.3.2.3. Devlet, Kişi ve Kurumlardan Elde Edilen Bağış ve Yardımlar

Vakıf üniversiteleri, gerçek kişi (gelir vergisi mükellefleri) veya tüzel kişiliklerden (kurumlar vergisi mükellefleri) bağış ve yardım kabul edebilirler.

Gelir veya kurumlar vergisi mükellefleri tarafından üniversitelere ve yüksek teknoloji enstitülerine makbuz karşılığında yapılacak bağışların Gelir ve Kurumlar Vergisi Kanunları hükümlerine göre yıllık beyanname ile bildirilecek gelirlerden ve kurum kazancından indirileceği hüküm altına alınmıştır.⁷²

Vakıf üniversiteleri, 2547 sayılı yasa uyarınca belirtilen şartları yerine getirmesi ve YÖK'ten talep etmesi durumunda devlet bütçesinden pay alma olanağına sahip bulunmaktadır.

Bu yasal düzenleme, vakıf üniversitelerine bu konuda gelir elde etme olanağının önünü açmaktadır.

⁷¹ Yüksek Öğretim Kanunu, Ek Madde.3.

⁷² a.g.e., Madde.56.

2.2.3.2.4. Kurumlar Vergisine Tabi Olan Faaliyetlerden Elde Edilen Gelirler

Vakıf üniversiteleri, döner sermaye işletmesi, iktisadi işletme ve sermaye şirketi kurmak suretiyle çeşitli faaliyetlerde bulunmakta ve bu faaliyetler neticesinde elde edilen kar payları ile üniversite gelir bütçelerini artırma olanağı elde etmektedirler.

2.2.3.3. Vakıf Üniversitesi Bütçe Büyüklüklerinde Gelir Kapasitelerinin Önemli Rolü

Vakıf üniversitelerinin her bir gelir kalemini etkin bir planlama ve analize tabi tutarak sürekli izlemesi, hesaplaması ve günün değişen koşullarına olumlu tepki verecek özellik kazandırması durumunda gelir sürekliliğini sağlayabilecektir.

Amerikan üniversitelerinde var olan vakfiye (endowment)⁷³ benzeri yapıların kurulması ve bu yapıların hem varlıklarının güvence altına alınması hem de bu varlıkların faaliyetlerden elde edilecek gelirlerin kurucu üniversitelerin önemli fon kaynağı haline getirilmelerinin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu konuda vakıf üniversiteleri mütevelli heyetleri, vakıf üniversiteleri mezunları ve vakıf üniversiteleri mezun dernekleri bu olanağı sosyal ve kurumsal sorumluluk anlamında görev saymalıdır.

⁷³ <http://www.hmc.harvard.edu/about-hmc/index.html> (Erişim Tarihi:30.05.2014)

2.2.4. Bütçe ve Bütçe Disiplini Bileşeni

2.2.4.1. Kavramsal Çerçeve

Bütçe kurumların gelecek dönemleri için belirlediği amaçları, hedefleri ve politikaları gösteren sayısal verilerdir. Kurumlar faaliyet konuları ne olursa olsun varlıklarını sürdürebilmek için sürekli bir finansa ihtiyaç duymaktadır. Bu finansın etkin şekilde yönetilebilmesi için kurumlar bütçe sistemini kurmalı ve uygulamalıdır. Bu sayede oluşabilecek finans ihtiyacına doğru karar verebilirler. Ayrıca oluşturulan bütçeler kurumların verimliliği, başarısı, fırsat ve tehlikeleri için bir kılavuz niteliğindedir.

Bütçe, önceden planlanmış bir zaman süresi için gelecekteki ihtiyaçların tahmini ve belirlenen amaçlara ulaşabilmek için hazırlanmış, işletmenin tüm çalışmalarını kapsayan bir yönetim planıdır. Belirli bir dönemin faaliyetlerini tahmin ederek, gelir ve giderleri öngörmektedir.⁷⁴

Yönetimin planlama aşamasında kullanılan bütçe işletmenin geleceğine ilişkin bilgiler sunmaktadır. Bütçe uygulamalarının amacı; işletme faaliyetlerinin ve imkânlarının durumu, kaynakların dağılımı ve başarı değerlendirilmesi olarak kullanılmaktadır. Bu özellikleriyle bütçe gerçeğe yakın tahmin ve ölçüm aracı olarak işletmenin yöneticilerine ve personeline kılavuzluk etmektedir.⁷⁵

5018 sayılı Kanunda bütçe: “belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belge” şeklinde tanımlanmıştır.

İşletme yönetiminin, işletme ile ilgili olarak yaptığı ayrıntılı planların sayısal veriler kullanarak işletmenin gelecekteki faaliyetlerini belirlediği belgeleme işlemine bütçeleme denmektedir.

⁷⁴ C.N. Durmuş ve M.V. Toroslu, İşletme Bütçeleri. İstanbul. Seçkin Yayıncılık, 2013,s.21.

⁷⁵ H. Akmansoy, İşletmelerde Bütçe Uygulamalarının Performansa Etkisinin Çalışanların Farkındalıkları Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2012, s.7.

İngiltere Maliye ve Endüstri Muhasebeciliği Enstitüsü ise işletme bütçesini şöyle tanımlamıştır: “Önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için, işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir.”

İşletme bütçe sistemi, işletmenin yönetim işlevi gerçekleştirilirken ana hatlarıyla aşağıda listelenen her bir yönetim işlevine olumlu katkısı sağlamaktadır:

- Planlama,
- Koordinasyon,
- İşletmenin Örgütlenmesi,
- Yönetme (Emir ve Kumanda Etme),
- Kontrol

2.2.4.2. Bütçe Türleri

Bütçeler, uygulamada bakış açılarına göre genel olarak aşağıda belirtildiği üzere sınıflandırılmaktadır:

- Konularına Göre
 - Gelir Bütçeleri
 - Gider Bütçeler
- Kapsamlarına Göre
 - Genel Bütçeler
 - Bölüm Bütçeleri
- Amaçlarına Göre
 - Program Bütçeleri
 - Faaliyet Bütçeleri
- Teknik Özelliklerine Göre

- Durağan Bütçeler
- Esnek bütçeler
- Sorunları Ele Alış Biçimine Göre
 - Proje Bütçeleri
 - Dönemsel Bütçeler
- Rakamların Niteliğine Göre
 - Miktar Bütçeleri
 - Tutar Bütçeleri
- Başlangıç Noktasına Göre
 - Geleneksel Bütçeler
 - Sıfır Tabanlı Bütçeler

2.2.4.3. Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Varlığının Gerekçeleri

Vakıf üniversiteleri YÖK' ün gözetim ve denetiminde olan birer özerk kamu kurumlarıdır. Bu kurumlar her ders yılı sonunda YÖK'e yıllık faaliyet raporu sunmakla yükümlü tutulmuşlardır. Bu raporlar YÖK denetleme kurulu tarafından hem YÖK merkezinde hem de ilgili üniversite adresinde denetime tabi tutulmaktadır.

Vakıf üniversitelerinin idari ve mali açıdan en üst kurulu olan mütevelli heyeti tarafından hazırlanıp onaylanması YÖK tarafından zorunlu tutulan üniversite bütçesinin birer örneği ile bütçenin uygulanmasına ilişkin esaslar ve harcama ilişkin yetkileri gösterir mütevelli heyet kararları her yıl YÖK'e gönderilmektedir.⁷⁶

Vakıf üniversiteleri tarafından yürütölen faaliyetler arasında en yaygın olan eğitim-öğretim faaliyetinin yararlanıcıları olan öğrencilerin normal öğretim süreleri dört ay ile yedi yıl arasında değişmektedir. Öğrenciler açısından anayasal bir hak olan bu yükseköğretim faaliyetinin kesintisiz ve belirlenmiş olan ulusal ile uluslararası standartlarda verilmesi ancak özenle hazırlanmış planlarla ve bütçelerle

⁷⁶ Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde.25.

sağlanabilir. Bu konuda olası riski ortadan kaldırmak amacıyla 2547 sayılı YÖK kanununun on beşinci ek maddesine konulmuş “faaliyette bulunma garantisi” sistemi getirilmiştir.

Vakıf üniversitelerinin sınırlı olan gelir kaynaklarının gerçekleşme zamanları ve üniversitede yürütülmesi planlanan faaliyetler ile faaliyetlerin tüketmesi beklenen kaynakların gerçekleşme zamanları çoğunlukla birbirlerinden farklıdır. Başka bir ifade ile faaliyetler ve harcamalar sadece gelirlerin ve tahsilatların elde edildiği zamanlarda değil bütçe dönemine yayılmış süre boyunca yapılmaktadır. Bu nedenle bu zamanlama farkından kaynaklı olası mali sorunları ancak bütçeleme ile minimize edebilir. Sağlanan gelirlerden elde edilecek fonların ne zaman ve ne tutarda hangi faaliyetin finansmanında kullanılacağı bütçe ile planlanabilir.

2.2.4.4. Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Sisteminin Temel Prensipleri

Etkin bir bütçe sistemi kurmak ve yürütmek için aşağıda listelenen prensiplerin zamanında, tam ve doğru olarak tesis edilmesi gerekmektedir:

- Bütçe sisteminin etkin olabilmesi için üniversite yönetimi tarafından desteklenmelidir.
- Bütçe sistemi, yetki ve sorumluluklar itibariyle üniversitenin örgütlenmesine, organizasyon yapısına uygun olmalıdır.
- Bütçe sisteminin, özellikle bütçe gerçekleşme raporlarının etkinliğini sağlamaya yönelik olarak üniversitenin muhasebe sisteminde kullanılan muhasebe hesap planı ile uyumlu olması sağlanmalıdır.
- Bütçe sisteminin, sorumluluk muhasebesi kavramına uygun olması ve sorumluluk merkezi yaklaşımını içermesi gerekir.
- Bütçe hazırlık ve yürütme süreçlerinde tüm üniversite çalışanları arasında tam ve şeffaf bir iletişim ortamı kurulmalıdır.

- Özellikle bütçe hazırlık sürecinde kendilerine bütçe teklifi hazırlama görevi verilmiş bulunan üniversite yöneticilerinin gelecek ile ilgili beklentilerde gerçekçi ve hesap vermek üzere gerekçelerinin hazır olması gerekmektedir.
- Üniversitenin bütçe dönemi, faaliyet dönemi ile akademik takvimine paralel olmalıdır.
- On iki aydan oluşan üniversite bütçe döneminin kendi içerisinde aylık, üç aylık, altı aylık gibi ara dönemlere bölünmesi sağlanmalıdır.
- Hazırlık aşamasında meydana çıkması ve gerçekleşmesi ön görülemeyen koşulların ortaya çıkması olasılığını dikkate alarak üniversitelerin bütçe sistemlerini esneklik temel ilkesine oturtmaları gerekmektedir.
- Bütçe sisteminin, yürütülmekte olan faaliyetler, faaliyetlerin kullandığı kaynaklar ile bu faaliyetleri gerçekleştiren faaliyet merkezi yöneticileri ile ilişkilendirilmelidir.
- Bütçe sistemi, bütçe raporlamaları aracılığıyla sürekli olarak izlenmelidir.
- Bütçe hazırlık ve yürütülme süreçlerinde tüm üniversite çalışanlarının katılımı sağlanmalıdır.

2.2.4.5. Vakıf Üniversitelerinde Bütçeler

Vakıf üniversitelerinde aşağıda listelenen bütçeler hazırlanmaktadır:

- Gelir Bütçeleri
- Gider Bütçeleri
- Yatırım Bütçeleri
- (Yukarıdaki Bütçelerden Hareket Edilerek) Nakit Bütçeleri

2.2.4.6. Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Sistemi ve Bütçe Kalemleri

Vakıf üniversiteleri bütçe sisteminin ana hatları, kapsamlı bir planlama ve kontrolü sağlayacak şekilde aşağıda gösterilmiştir:

Gelir Bütçesi Kalemleri	Gider Bütçesi Kalemleri	Yatırım Bütçesi Kalemleri	Gelir Bütçesi Kalemleri	Gider Bütçesi Kalemleri	Yatırım Bütçesi Kalemleri
1 Nolu Merkezin Gelir Bütçesi	1 Nolu Merkezin Gider Bütçesi	1 Nolu Merkezin Yatırım Bütçesi	2 Nolu Merkezin Gelir Bütçesi	2 Nolu Merkezin Gider Bütçesi	2 Nolu Merkezin Yatırım Bütçesi
1.Nolu Faaliyet Merkezi veya Sorumluluk Merkezi			2.Nolu Faaliyet Merkezi veya Sorumluluk Merkezi		
F1 Nolu Ana Faaliyet			F2 Nolu Ana Faaliyet		

2.2.4.6.1. Vakıf Üniversitelerinde Bütçe Kalemleri

Vakıf üniversitelerinde gelir bütçelerinin önemli ana bütçe kalemleri sınıflandırılmalı olarak aşağıda Tablo 2.'de listelenmiştir:

Tablo 2. Vakıf Üniversiteleri Gelir Bütçesi Kalemleri

BÜTÇE KODU	BÜTÇE GELİR KALEMLERİ
A	GELİRLER TOPLAMI
1	ÖĞRENCİ GELİRLERİ
1.01	HAZIRLIK ÖĞRENİM HİZMETLERİ (NET)
1.02	ÖNLİSANS ÖĞRENİM HİZMETLERİ (NET)
1.03	LİSANS ÖĞRENİM HİZMETLERİ (NET)
1.04	LİSANSÜSTÜ ÖĞRENİM HİZMETLERİ (NET)
1.05	SERTİFİKA PROGRAMLARI HİZMETLERİ (NET)
1.06	DİĞER ÖĞRENİM HİZMETLERİ
1.07	ÖĞRENCİ YURT HİZMETLERİ (NET)
2	KURUCU VAKIF KATKILARI
2.01	KURUCU VAKIF ZORUNLU YARDIMLARI (YÖK YÖNETMELİKTEN)
2.01.01	CARİ YIL
2.01.02	ÖNCEKİ YILLARDAN DEVREDEN
2.02	KURUCU VAKIF İHTİYARİ YARDIMLARI (YÖK YÖNETMELİKTEN)
3	BAĞIŞ, FİNANSMAN VE DİĞER GELİRLER
3.01	ALINAN BAĞIŞLAR, YARDIM VE TEŞVİKLER
3.02	FİNANSMAN GELİRLERİ
3.03	DİĞER GELİRLER
4	AR-GE PROJE VE HİBE FON GELİRLERİ
4.01	PROJE VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ
4.02	ÇEŞİTLİ FON HİZMETLERİ
4.03	YAYIN SATIŞ HİZMETLERİ
4.04	KÜTÜPHANE HİZMETLERİ
4.05	SPONSORLUK VE KATKI PAYI HİZMETLERİ
4.06	YURTDIŞI HİZMETLER

Vakıf üniversitelerinde gider bütçelerinin önemli ana bütçe kalemleri sınıflandırılmalı olarak aşağıda Tablo 3’te listelenmiştir:

Tablo 3. Vakıf Üniversiteleri Gider Bütçesi Kalemleri

BÜTÇE KODU	BÜTÇE GİDER KALEMLERİ
B	GİDERLER TOPLAMI
1	DİREKT EĞİTİM-ÖĞRETİM GİDERLERİ
1.01	AKADEMİK PERSONELE İLİŞKİN ÜCRET GİDERLERİ
1.01.01	AYLIK KAZANÇLAR
1.01.02	YÖNETİM GÖREVİ MAKAM FARKLARI
1.01.03	EK ÖDEMELER
1.01.04	EK SOSYAL HAKLAR
1.01.05	TAM ZAMANLI AKADEMİK PERSONEL EK DERSLER
1.01.06	KISMİ ZAMANLI AKADEMİK PERSONEL EK DERSLER
1.01.07	FAZLA MESAİLER
1.01.08	KISMİ ZAMANLI EĞİTMEN ÜCRETLERİ
1.01.09	ÖDÜL VE İKRAMİYELER
1.01.10	İKTİSADİ İŞLETMEYE YANSITILACAK ÜCRET ÖDEMELERİ
1.01.11	İHBAR VE KIDEM TAZMİNATLARI
1.01.12	SGK PRİMİ İŞVEREN PAYLARI
1.02	İDARİ PERSONELE İLİŞKİN ÜCRET GİDERLERİ
1.02.01	AYLIK KAZANÇLAR
1.02.02	YÖNETİM GÖREVİ MAKAM FARKLARI
1.02.03	EK ÖDEMELER
1.02.04	EK SOSYAL HAKLAR
1.02.05	TAM ZAMANLI AKADEMİK PERSONEL EK DERSLER
1.02.06	KISMİ ZAMANLI AKADEMİK PERSONEL EK DERSLER
1.02.07	FAZLA MESAİLER
1.02.08	KISMİ ZAMANLI EĞİTMEN ÜCRETLERİ
1.02.09	KISMİ ZAMANLI ÖĞRENCİ ÇALIŞTIRMA ÜCRETLERİ
1.02.10	KISMİ ZAMANLI STAJYER ÖĞRENCİ ÇALIŞTIRMA ÜCRETLERİ
1.02.11	ÖDÜL VE İKRAMİYELER
1.02.12	İKTİSADİ İŞLETMEYE YANSITILACAK ÜCRET ÖDEMELERİ
1.02.13	İDARİ PERSONEL YOLLUK VE YEVMİYE ÖDEMELERİ
1.02.14	İHBAR VE KIDEM TAZMİNATLARI
1.02.15	SGK PRİMİ İŞVEREN PAYLARI

(Tablo 3 Devam)

BÜTÇE KODU	BÜTÇE GİDER KALEMLERİ
1.03	PERSONELE İLİŞKİN DİĞER GİDERLER
1.03.01	PERSONEL YEMEK GİDERLERİ
1.03.02	YURT DIŞI DOKTORA DESTEK GİDERLERİ
1.03.03	PERSONEL SAĞLIK VE SOSYAL YARDIM GİDERLERİ
1.03.04	HİZMETİÇİ EĞİTİM GİDERLERİ
1.03.04	PERSONELE İLİŞKİN DİĞER ÇEŞİTLİ GİDERLER
1.04	BİLİMSEL ÇALIŞMA VE TOPLANTI GİDERLERİ
1.04.01	BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN TEŞVİK GİDERLERİ
1.04.02	YURTIÇİ BİLİMSEL TOPLANTI KATILIM GİDERLERİ
1.04.03	YURTDIŞI BİLİMSEL TOPLANTI KATILIM GİDERLERİ
1.04.04	SEYAHAT VE YOLLUK GİDERLERİ
1.04.05	BİLİMSEL TOPLANTI DÜZENLEME GİDERLERİ
1.05	YAYIN GİDERLERİ
1.05.01	DERGİ BASIM GİDERLERİ
1.05.02	KİTAP BASIM GİDERLERİ
1.05.03	GAZETE BASIM GİDERLERİ
1.05.04	DİĞER YAYIN GİDERLERİ
1.06	BİLG.PROG.LİSANSLARI VE VERİ TABANI GİDERLERİ
1.06.01	BİLG.PROG.LİSANSLARI GİDERLERİ
1.06.02	VERİ TABANI GİDERLERİ

(Tablo 3 Devam)

BÜTÇE KODU	BÜTÇE GİDER KALEMLERİ
1.07	ÖĞRENCİLERE İLİŞKİN GİDERLER
1.07.01	BURS GİDERLERİ (ÖDENEN)
1.07.02	BURS GİDERLERİ (TAHSİL EDİLEMEYEN-AF)
1.07.03	BURLAR NEDENİYLE İNDİRİLEMEYEN-GİDER YAZILAN KDV
1.07.04	ÖĞRENCİ STAJ GİDERLERİ
1.07.05	ÖĞRENCİ SOSYAL VE KÜLTÜREL ETKİNLİK GİDERLERİ
1.07.06	ÖĞRENCİ SPORTİF ETKİNLİK GİDERLERİ
1.07.07	ÖĞRENCİ KONSEYİ GİDERLERİ
1.07.08	ÖĞRENCİ SAĞLIK GİDERLERİ
1.07.09	TÖREN GİDERLERİ
1.07.10	YARIŞMA, TEŞVİK VE ÖDÜL GİDERLERİ
1.07.11	ÖĞRENCİ KONUKEVİ GİDERLERİ
1.07.12	ÖĞRENCİLERE İLİŞKİN DİĞER GİDERLER
1.07.13	METEB GİDER PAYLARI
1.08	ULUSAL VE ULUSLARARASI DEĞİŞİM PROGRAMLARI
1.08.01	ERASMUS DEĞİŞİM PROGRAMI GİDERLERİ
1.08.02	FARABİ DEĞİŞİM PROGRAMI GİDERLERİ
1.08.03	MEVLANA DEĞİŞİM PROGRAMI GİDERLERİ
1.08.04	DİĞER DEĞİŞİM PROGRAMLARI GİDERLERİ
1.09	TANITIM GİDERLERİ
1.09.01	MEDYADA TANITIM GİDERLERİ
1.09.02	FUARLARDA TANITIM GİDERLERİ
1.09.03	TANITIM MALZEMELERİ GİDERLERİ
1.09.04	DİĞER TANITIM GİDERLERİ

(Tablo 3 Devam)

BÜTÇE KODU	BÜTÇE GİDER KALEMLERİ
1.10	TÜKETİME YÖNELİK MALZEME VE HİZMET GİDERLERİ
1.10.01	DERSLİK, LAB. VE ATÖLYE MALZEME GİDERLERİ
1.10.02	DERSLİK, LAB. VE ATÖLYE HİZMET GİDERLERİ
1.10.03	MATBAA, TASARIM VE BASILI EVRAK GİDERLERİ
1.10.04	KIRTASIYE VE OFİS MALZEME GİDERLERİ
1.10.05	FOTOKOPİ GİDERLERİ
1.10.06	İÇME SUYU GİDERLERİ
1.10.07	ÇAY OCAĞI GİDERLERİ
1.10.08	TEMSİL VE AĞIRLAMA GİDERLERİ
1.10.09	DİĞER TÜKETİME YÖNELİK MALZEME GİDERLERİ
1.10.10	DİĞER TÜKETİME YÖNELİK HİZMET GİDERLERİ
1.11	İLETİŞİM GİDERLERİ
1.11.01	TELEFON, FAKS VE TELSİZ GİDERLERİ
1.11.02	İNTERNET GİDERLERİ
1.11.03	POSTA VE KARGO GİDERLERİ
1.11.04	TV GİDERLERİ
1.12	İŞLETME GİDERLERİ
1.12.01	ISITMA VE SOĞUTMA GİDERLERİ
1.12.02	ELEKTRİK GİDERLERİ
1.12.03	SU GİDERLERİ
1.12.04	SİGORTA GİDERLERİ
1.12.05	KİRA GİDERLERİ
1.12.06	AİDAT GİDERLERİ
1.12.07	DİĞER İŞLETME GİDERLERİ
1.13	BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ
1.13.01	BİNA VE TESİS BAKIM ONARIM GİDERLERİ
1.13.02	DEMİRBAŞ BAKIM ONARIM GİDERLERİ
1.13.03	TAŞIT BAKIM ONARIM GİDERLERİ

(Tablo 3 Devam)

BÜTÇE KODU	BÜTÇE GİDER KALEMLERİ
1.14	ULAŞIM GİDERLERİ
1.14.01	ÖĞRENCİ SERVİSLERİ GİDERLERİ
1.14.02	TAŞIT YAKIT GİDERLERİ
1.14.03	YOL, OTOYOL VE BİNA GİDERLERİ
1.14.04	NAKLİYE GİDERLERİ
1.15	DIŞARIDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER
1.15.01	TEMİZLİK HİZMETİ ALIM GİDERLERİ
1.15.02	GÜVENLİK HİZMETİ ALIM GİDERLERİ
1.15.03	HUKUK HİZMETİ ALIM GİDERLERİ
1.15.04	MALİ MÜŞAVİRLİK HİZMETİ ALIM GİDERLERİ
1.15.05	İŞ GÜVENLİĞİ VE SAĞLIK HİZMETİ ALIM GİDERLERİ
1.15.06	ÇAĞRI MERKEZİ VE BANKO DANIŞMA HİZMETİ ALIM GİD.
1.15.07	ÇAY OCAKLARI VE SERVİS HİZMETİ ALIM GİDERLERİ
1.15.08	TEKNİK HİZMET ALIM GİDERLERİ
1.15.09	DİĞER HİZMET ALIM GİDERLERİ
1.16	DİĞER YÜRÜTME GİDERLERİ
1.16.01	BANKA MASRAFLARI VE KOMİSYON GİDERLERİ
1.16.02	VERGİ, RESİM VE HARÇ GİDERLERİ
1.16.03	MAHKEME VE NOTER GİDERLERİ
1.16.04	ÇEŞİTLİ MESLEKİ KURULUŞLARA ÜYELİK VE AİDAT GİDER.
1.16.05	DİĞER ÇEŞİTLİ YÜRÜTME GİDERLERİ
1.16.06	DİĞER ÇEŞİTLİ EĞİTİM-ÖĞRETİM GİDERLERİ
1.17	ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ
1.17.01	ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ (PROJELER)

(Tablo 3 Devam)

BÜTÇE KODU	BÜTÇE GİDER KALEMLERİ
2	FİNANSMAN GİDERLERİ
2.01	FİNANSMAN GİDERLERİ
2.01.01	KUR FARKI GİDERLERİ
2.01.02	KISA VADELİ KREDİ FAİZ GİDERLERİ
2.01.03	UZUN VADELİ KREDİ FAİZ GİDERLERİ
3	KARŞILIK GİDERLERİ
3.01	PERSONEL TAZMİNAT GİDERLERİ
3.01.01	AKADEMİK PERSONEL KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI
3.01.02	İDARİ PERSONEL KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI
3.02	PERSONEL YILLIK İZİN GİDERLERİ
3.02.01	AKADEMİK PERSONEL YILLIK İZİN KARŞILIĞI
3.02.02	İDARİ PERSONEL YILLIK İZİN KARŞILIĞI
3.03	ŞÜPHELİ ALACAK KARŞILIK GİDERLERİ
3.03.01	ÖĞRENCİ ALACAKLARI KARŞILIĞI
3.04	AMORTİSMAN GİDERLERİ
3.04.01	AMORTİSMAN KARLIĞI

Vakıf üniversitelerinde gider bütçelerinin önemli ana bütçe kalemleri sınıflandırılmalı olarak aşağıda Tablo 4’te listelenmiştir:

Tablo 4. Vakıf Üniversiteleri Yatırım Bütçesi Kalemleri

BÜTÇE KODU	BÜTÇE YATIRIM KALEMLERİ
C	DEMİRBAŞ ALIMLARI VE YATIRIMLAR
1.	DEMİRBAŞLAR
1.01	TAŞIT ALIMLARI
1.02	MAKİNE TEÇHİZAT ALIMLARI
1.03	LAB. STÜDYO VE ATÖLYE DEMİRBAŞ ALIMLARI
1.04	DEMİRBAŞ ALIMLARI
1.05	KÜTÜPHANE DEMİRBAŞLARI ALIMI
1.06	SPOR DEMİRBAŞLARI ALIMI
1.07	BİLGİSAYAR PROGRAMI, HAK VE YAZILIM ALIMLARI
2.	YENİ YATIRIMLAR
2.01	ARAZİ VE ARSA ALIMLARI
2.02	BİNA ALIMLARI VE İNŞAATLARI
3.	MALİ YATIRIMLAR
3.01	BAĞLI ORTAKLIKLAR
3.02	İŞTİRAKLER

3. VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE BÜTÇE RAPORLAMASI UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. Üniversite Hakkında Genel Bilgiler⁷⁷

İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda "İstanbul Ticaret Odası Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı" tarafından 2001 yılında kurulan bir vakıf üniversitesidir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi, 29 lisans programının yürütüldüğü altı fakülte, İngilizce Hazırlık Bölümü ve Meslek Yüksek Okulu ile üç enstitü ve 17 merkezden oluşmaktadır. Fakülteler; Fen Edebiyat, Ticari Bilimler, Hukuk, İletişim, Mühendislik ve Tasarım ile Uygulamalı Bilimler fakülteleridir.

Fen ve Edebiyat Fakültesine, Fakülte Dekanlığı, İstatistik, Matematik, Psikoloji, Sosyoloji ve Eğitim Bilimleri birimleri bağlıdır.

Ticari Bilimler Fakültesi, Fakülte Dekanlığı, İşletme, Uluslararası Ticaret, Bankacılık ve Finans, Uluslararası İlişkiler, İktisat, Ekonomi ve Muhasebe Denetim ve Sigortacılık birimlerinden oluşmaktadır.

Hukuk Fakültesi, Fakülte Dekanlığı, Kamu Hukuku ve Özel Hukuk birimlerini kapsamaktadır.

İletişim Fakültesine, Fakülte Dekanlığı, Medya ve İletişim Sistemleri, Halkla İlişkiler ve Görsel İletişim Tasarımı birimleri bağlıdır.

Mühendislik ve Tasarım Fakültesi, Fakülte Dekanlığı, Endüstri Mühendisliği, Bilgisayar Mühendisliği, Tekstil Mühendisliği, Mekatronik Mühendisliği, Elektrik Elektronik Mühendisliği, Mücevherat Mühendisliği, İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı, Moda ve Tekstil Tasarımı ve Mimarlık birimlerini kapsamaktadır.

⁷⁷ <http://www.iticu.edu.tr/tr/Sayfa/Universitemiz/Tarihce-Kurulus> (Erişim Tarihi:31.05.2014)

Uygulamalı Bilimler Fakültesi ise, Fakülte Dekanlığı, Turizm İşletmeciliği, Basım Yayın Üretim Teknolojileri, Uluslararası Lojistik ve Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği birimlerini kapsamaktadır.

Üniversitenin Meslek Yüksek Okulu (MYO), endüstri ve ticaretteki trendlere ve ülkemizin ihtiyaç duyduğu kaliteli ara eleman yetiştirilmesine uygun biçimde tasarlanmıştır. MYO bu çerçevede, MYO Müdürlüğü, Dış Ticaret, Lojistik, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları, Bilgisayar Teknolojisi, Bilgisayar Programcılığı, Perakende Satış ve Mağaza Yönetimi, İngilizce müfredat çerçevesinde Hava Lojistiği, Havacılık Yer Hizmetleri Yönetim Programı, Çift Diplomalı Bilgisayar Teknolojisi Programlarından oluşmaktadır.

İstanbul Ticaret Üniversitesinin Hazırlık Okulu bir yıl süren İngilizce hazırlık eğitimi vermektedir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde bilimsel araştırma ve yayınlarıyla bilim dünyasına katkı sağlamayı hedefleyen merkezler bulunmaktadır. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin vizyonunu tamamlayan merkezlerimiz şunlardır: Bilişim Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Çevre ve Doğa Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sosyal Bilimler Uygulama ve Araştırma Merkezi, AB Uygulama ve Araştırma Merkezi, Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hukuku Araştırma Uygulama Merkezi, Sürekli Eğitim Merkezi, Kariyer Planlama Merkezi, Psikolojik Danışma Merkezi, Araştırma Projeleri, Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme, Uluslararası Kreatif Ekonomi ve Kültür Endüstrileri, Kreatif Şehirler Uygulama ve Araştırma Merkezi, İtibar ve Derecelendirme Uygulama ve Araştırma Merkezi, Üniversite-İş Dünyası İlişkileri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ekonomi ve Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi, Gayrimenkul Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi, Komşu ve Çevre Ülkeler Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi, Liderlik ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Hayat Boyu Öğrenme Koordinatörlüğü.

İstanbul Ticaret Üniversitesi 2014 yılında, 6.000'i aşkın öğrencisi, 500'den fazla öğretim elemanı ve 300'den fazla idari personeli ile Eminönü, Söğütözü, Küçükçekirli, Kadıköy, Kuyumcukent ve Bursa yerleşkelerinde faaliyet göstermektedir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Almanya, İngiltere, İsveç, Fransa, İspanya, İtalya, Polonya ve Yunanistan'daki birçok üniversitelerle işbirliği içinde bulunmakta ve Erasmus ve Farabi ve Mevlana değişim programlarını uygulamaktadır.

Üniversitenin "İtalik" isimli aylık dergisi ile bilimsel hakemli iki adet dergisi yayınlanmaktadır.

İstanbul Ticaret Üniversitesinde öğrencilerin kendilerini geliştirmesine olanak veren 50'den fazla öğrenci kulübü bulunmaktadır. Sosyal amaçlı Tiyatro, Müzik ve Dans Kulüpleri; sportif amaçlı Futbol, Basketbol, Voleybol ve Tenis kulüpleri bulunmaktadır. Kulüpler alanlarında İstanbul ve Türkiye genelinde başarılı çalışma ve sonuçlara imza atmaktadır. İstanbul Ticaret Üniversitesi sıkça düzenlediği bilimsel toplantı, açık oturum, panel, söyleşi ve gösterilerle de öğrencileri ile kamuoyunu ülke ve dünya sorunlarından haberdar etmektedir.

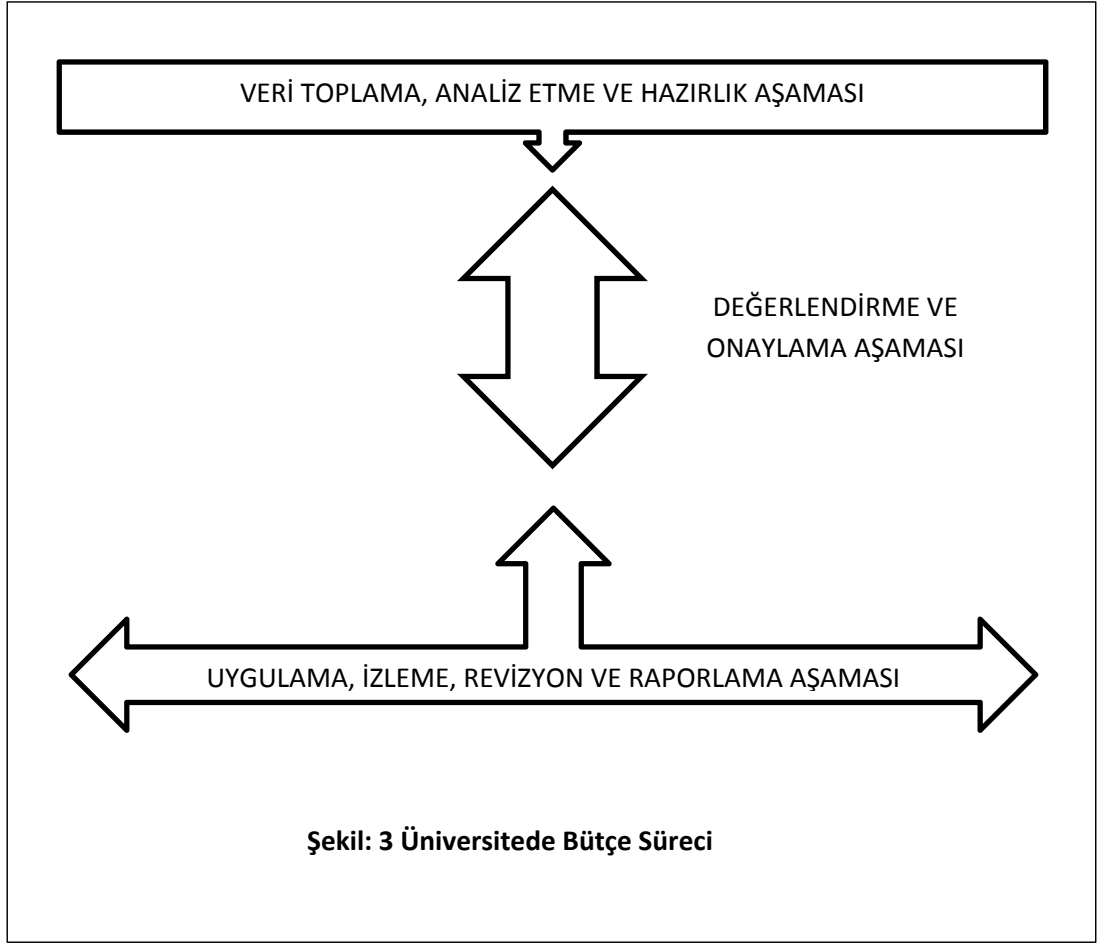
3.2. Uygulamada Kullanılan Yöntem ve Sınırlılıklar

Uygulamaya esas oluşturan raporlama örnekleri, üniversitenin bütçe sorumlusu ve diğer birimlerle görüşülerek elde edilmiştir.

Raporlamama örneklerinde yer alan sayısal veriler, değiştirilen ve gerçek olmayan verilerdir. Her bir raporlama örneği içindeki bölümler rapor gösterimini tam olarak sağlamak amacıyla sadeleştirilmiştir.

3.3. Üniversitede Bütçe Süreci

Üniversitede bütçe süreci üç aşamalı olarak uygulanmaktadır. Şekil 3. 'te gösterildiği gibi akademik ve idari tüm birim çalışanlarının katkılarıyla hazırlanan bütçe teklifleri ilgili kurullara değerlendirme ve onay için gönderilmekte, Mütevelli Heyeti tarafından karar alınmak suretiyle onaylanan birim ve faaliyet bütçeleri yine Mütevelli Heyetinin denetim ve gözetiminde uygulanmaktadır.



3.4. Üniversitede Bütçe Raporlamaları

Üniversitenin özel hesap dönemine uygun olarak arzulanan amaçlara hizmet edecek her türlü bütçe raporlaması yapılabilmektedir. Bütçe raporlamalarını aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

- Bütçe Hazırlık Süreci Aşamasında Bütçe Analiz Raporları
 - Faaliyet Tabanlı Bütçe Analizleri
 - Sorumluluk Merkezli Bütçe Analizleri
- Bütçe Uygulama Süreci Aşamasında Bütçe Gerçekleşme Raporları
 - Faaliyet Tabanlı Bütçe Gerçekleşmeleri
 - Sorumluluk Merkezli Bütçe Gerçekleşmeleri
- İstatistik Amaçlı Bütçe Raporları

3.4.1.1. Bütçe Hazırlık Aşamasında Analiz Amaçlı Bütçe Raporlaması

Üniversitede her akademik ve idari birim için yürütülen faaliyetler bazında ayrıntılı bütçe teklifleri hazırlanmaktadır. Hazırlanan bütçe tekliflerinin sağlıklı bir şekilde üst yönetim tarafından değerlendirilebilmesi için önceki yıl verileri ile karşılaştırmalı hazırlanmasında fayda bulunmaktadır.

Tablo 5. Muhasebe ve Denetim Bölümü Bütçe Teklif Tablosu

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ			
FAALİYET : KONSOLİDE			
MERKEZ : KONSOLİDE			
01 EYLÜL - 31 AĞUSTUS 2014 DÖNEMİ BÜTÇE TEKLİFİ RAPORU (100.000-TL)			
BÜTÇE KALEMLERİ (KAYNAKLAR)	2012-2013 YILI FİİLİ GERÇEKLEŞME	2013-2014 YILI BÜTÇE TEKLİFİ	GERÇEKLEŞMEYE GÖRE ARTIŞ ORANI
CARİ HARCAMALAR TOP.	718,75	768,75	0,07
Direkt Eğitim-Öğretim Giderleri Top.	444,00	475,00	0,07
Personel Giderleri	372,00	400,00	0,08
Malzeme ve Hizmet Gid.	72,00	75,00	0,04
Genel Yönetim Giderleri Top.	81,00	85,00	0,05
Personel Giderleri	72,00	75,00	0,04
Malzeme ve Hizmet Gid.	9,00	10,00	0,11
Yürütme Giderleri Top.	117,00	125,00	0,07
Personel Giderleri	45,00	50,00	0,11
Malzeme ve Hizmet Gid.	72,00	75,00	0,04
Finans Giderleri Top.	14,00	15,00	0,07
Kredi Faiz Giderleri	10,00	10,00	0,00
Kur Farkı Giderleri	4,00	5,00	0,25
Karşılık Giderleri Top.	62,75	68,75	0,10
Tazminat ve İzin Karşılık Giderleri	40,75	43,75	0,07
Amortisman Karşılık Giderleri	22,00	25,00	0,14
YATIRIM HARCAMALARI TOP.	110,00	125,00	0,14
Demirbaş Alımları Toplamı	16,00	20,00	0,25
Makine, Teçhizat ve Demirbaşlar	12,00	15,00	0,25
Yazılım, Program ve Haklar	4,00	5,00	0,25
Yeni Yatırımlar Toplamı	94,00	105,00	0,12
Arazi ve Arsa Alımları	24,00	25,00	0,04
Bina Alımları ve İnşaatları	70,00	80,00	0,14
GENEL TOPLAM	828,75	893,75	0,08

Yukarıda Tablo 5’te gösterildiği üzere, bu raporlamada önceki yıl verileri, önceki yıl bütçesi olabileceği gibi önceki yıl gerçekleşen verileri de olabilir.

Her bir bütçe büyüklüğünün hem bütçe kalem grubu hem de toplam bütçe içerisindeki payının gösterilmesi ve performans hedefi olarak kullanılması izleme açısından kullanılabilir.

3.4.1.2. Sorumluluk Merkezi Temelinde Bütçe Raporlaması

Bütçe sorumluluk raporları, ait oldukları sorumluluk alanları bazında ve sorumlu yönetici olan kişilere sunulmaktadır. Aşağıda Tablo 6.’da Muhasebe ve Denetim Bölümü sorumluluk merkezinde yürütülen tüm faaliyetler için kullanılan kaynakların bütçe gerçekleştirmelerine yer verilmiştir.

Tablo 6. Muhasebe ve Denetim Bölümü Kümülatif Bütçe Gerçekleşme Tablosu

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ				
FAALİYET : KONSOLİDE				
SORUMLULUK MERKEZİ : MUHASEBE VE DENETİM BÖLÜMÜ				
01 EYLÜL - 31 MAYIS 2014 DÖNEMİ BÜTÇE GERÇEKLEŞME RAPORU (100.000-TL)				
BÜTÇE KALEMLERİ (KAYNAKLAR)	BÜTÇE TOPLAMI	FİİLİ GERÇEKLEŞME TOPLAMI	KALAN BÜTÇE TOPLAMI	GERÇEKLEŞME ORANI
CARİ HARCAMALAR TOP.	768,75	718,75	50,00	93%
Direkt Eğitim-Öğretim Giderleri Top.	475,00	444,00	31,00	93%
Personel Giderleri	400,00	372,00	28,00	93%
Malzeme ve Hizmet Gid.	75,00	72,00	3,00	96%
Genel Yönetim Giderleri Top.	85,00	81,00	4,00	95%
Personel Giderleri	75,00	72,00	3,00	96%
Malzeme ve Hizmet Gid.	10,00	9,00	1,00	90%
Yürütme Giderleri Top.	125,00	117,00	8,00	94%
Personel Giderleri	50,00	45,00	5,00	90%
Malzeme ve Hizmet Gid.	75,00	72,00	3,00	96%
Finans Giderleri Top.	15,00	14,00	1,00	93%
Kredi Faiz Giderleri	10,00	10,00	0,00	100%
Kur Farkı Giderleri	5,00	4,00	1,00	80%
Karşılık Giderleri Top.	68,75	62,75	6,00	91%
Tazminat ve İzin Karşılık Giderleri	43,75	40,75	3,00	93%
Amortisman Karşılık Giderleri	25,00	22,00	3,00	88%
YATIRIM HARCAMALARI TOP.	125,00	110,00	15,00	88%
Demirbaş Alımları Toplamı	20,00	16,00	4,00	80%
Makine, Teçhizat ve Demirbaşlar	15,00	12,00	3,00	80%
Yazılım, Program ve Haklar	5,00	4,00	1,00	80%
Yeni Yatırımlar Toplamı	105,00	94,00	11,00	90%
Arazi ve Arsa Alımları	25,00	24,00	1,00	96%
Bina Alımları ve İnşaatları	80,00	70,00	10,00	88%
GENEL TOPLAM	893,75	828,75	65,00	93%

3.4.1.3. Faaliyetler Temelinde Bütçe Raporlaması

Üniversitede yürütülen ana ve alt faaliyetler baz alınarak bütçe gerçekleşme raporları hazırlanmaktadır. Aşağıda Tablo 7.'de tüm üniversite için (konsolide) ancak sadece eğitim-öğretim ana faaliyeti için hazırlanan raporlamaya yer verilmiştir. İstenmesi durumunda tüm üniversite için değil her bir faaliyet merkezi için de bu rapor üretilebilmektedir.

Tablo 7. Eğitim-Öğretim Faaliyeti Kümülatif Bütçe Gerçekleşme Tablosu

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ				
FAALİYET : EĞİTİM-ÖĞRETİM ANA FAALİYETİ				
SORUMLULUK MERKEZİ : KONSOLİDE				
01 EYLÜL - 31 MAYIS 2014 DÖNEMİ BÜTÇE GERÇEKLEŞME RAPORU (100.000-TL)				
BÜTÇE KALEMLERİ (KAYNAKLAR)	BÜTÇE TOPLAMI	FİİLİ GERÇEKLEŞME TOPLAMI	KALAN BÜTÇE TOPLAMI	GERÇEKLEŞME ORANI
CARİ HARCAMALAR TOP.	768,75	718,75	50,00	93%
Direkt Eğitim-Öğretim Giderleri Top.	475,00	444,00	31,00	93%
Personel Giderleri	400,00	372,00	28,00	93%
Malzeme ve Hizmet Gid.	75,00	72,00	3,00	96%
Genel Yönetim Giderleri Top.	85,00	81,00	4,00	95%
Personel Giderleri	75,00	72,00	3,00	96%
Malzeme ve Hizmet Gid.	10,00	9,00	1,00	90%
Yürütme Giderleri Top.	125,00	117,00	8,00	94%
Personel Giderleri	50,00	45,00	5,00	90%
Malzeme ve Hizmet Gid.	75,00	72,00	3,00	96%
Finans Giderleri Top.	15,00	14,00	1,00	93%
Kredi Faiz Giderleri	10,00	10,00	0,00	100%
Kur Farkı Giderleri	5,00	4,00	1,00	80%
Karşılık Giderleri Top.	68,75	62,75	6,00	91%
Tazminat ve İzin Karşılık Giderleri	43,75	40,75	3,00	93%
Amortisman Karşılık Giderleri	25,00	22,00	3,00	88%
YATIRIM HARCAMALARI TOP.	125,00	110,00	15,00	88%
Demirbaş Alımları Toplamı	20,00	16,00	4,00	80%
Makine, Teçhizat ve Demirbaşlar	15,00	12,00	3,00	80%
Yazılım, Program ve Haklar	5,00	4,00	1,00	80%
Yeni Yatırımlar Toplamı	105,00	94,00	11,00	90%
Arazi ve Arsa Alımları	25,00	24,00	1,00	96%
Bina Alımları ve İnşaatları	80,00	70,00	10,00	88%
GENEL TOPLAM	893,75	828,75	65,00	93%

3.4.1.4. Kaynaklar Temelinde Bütçe Raporlaması

Üniversitede yürütülen faaliyetlerin tüketmiş oldukları kaynaklar esas alınarak bütçe gerçekleşme raporları hazırlanabilir. Aşağıda Tablo 8’de insan kaynağının faaliyetler bazında bütçelenen tüketimleri ile gerçekleşme oranlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. İnsan Kaynakları Kümülatif Bütçe Gerçekleşme Tablosu

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ				
KAYNAK :İNSAN KAYNAKLARI (PERSONEL)				
SORUMLULUK MERKEZİ : KONSOLİDE				
01 EYLÜL - 31 MAYIS 2014 DÖNEMİ BÜTÇE GERÇEKLEŞME RAPORU (100.000-TL)				
FAALİYETLER	BÜTÇE TOPLAMI	FİİLİ GERÇEKLEŞME TOPLAMI	KALAN BÜTÇE TOPLAMI	GERÇEKLEŞME ORANI
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	522,11	506,45	15,66	97%
Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	50,00	30,00	20,00	60%
Öğrenci Faaliyetleri	100,00	89,10	10,90	89%
Konaklama Faaliyetleri	50,00	35,00	15,00	70%
Sosyal ve Kurumsal Sorumluluk Faal.	15,00	14,70	0,30	98%
Yönetim Faaliyetleri	156,63	153,50	3,13	98%
GENEL TOPLAM	893,75	828,75	65,00	93%

3.4.1.5. Gelirler Temelinde Bütçe Raporlaması

Üniversitede yürütülen faaliyetlerin sonucunda elde edilen gelirler esas alınarak bütçe gerçekleşme raporları hazırlanabilir.

Tablo 9. Gelirlerin Kümülatif Bütçe Gerçekleşme Tablosu

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ				
FAALİYET :KONSOLİDE				
SORUMLULUK MERKEZİ : KONSOLİDE				
01 EYLÜL - 31 MAYIS 2014 DÖNEMİ BÜTÇE GERÇEKLEŞME RAPORU (100.000-TL)				
FAALİYETLER	BÜTÇE TOPLAMI	FİİLİ GERÇEKLEŞME TOPLAMI	KALAN BÜTÇE TOPLAMI	GERÇEKLEŞME ORANI
Öğrenci Gelirleri	600,00	582,00	18,00	97%
Araştırma ve Geliştirme Gelirleri	100,00	60,00	40,00	60%
Kurucu Vakıf Yardımları	200,00	178,20	21,80	89%
Bağış, Finansman ve Diğer Gelirler	50,00	35,00	15,00	70%
GENEL TOPLAM	950,00	855,20	94,80	90%

3.4.1.6. Zamanlama Temelinde Bütçe Raporlaması

Üniversite bütçe dönemi mali hesap dönemi ile paralel olmalıdır. Üniversitenin özel hesap dönemi varsa bütçe dönemi bu hesap dönemine uygun düzenlenmelidir. On iki aylık bir dönemi kapsayan bütçe ve kesin hesap dönemi (Fiili Gerçekleşme) raporlama yapılacak birim ve raporlanacak bilgi dikkate alınarak daha kısa dönemlere bölünerek raporlanabilir. Bu kısa dönemler, altı aylık, üç aylık, aylık, haftalık ve günlük olarak belirlenebilir.

3.4.1.7. Performans Temelinde Bütçe Raporlaması

Üniversitenin her bir sorumluluk merkezi için üniversite kar-zarar tablosu formatında hazırlanan kar-zarar tablo sonuçları esas alınarak aşağıda Tablo 10'da her bir sorumluluk merkezi için hazırlanan düzey esaslı bütçe performans raporuna yer verilmiştir.

Tablo 10. Birim Bazında Mali Performans Tablosu

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ				
FAALİYET :KONSOLİDE				
SORUMLULUK MERKEZİ : KONSOLİDE				
01 EYLÜL - 31 AĞUSTOS 2014 DÖNEMİ BÜTÇELENEN PERFORMANS RAPORU				
SORUMLULUK MERKEZLERİ	DÜZEY	GELİR	GİDER	SONUÇ
ÜNİVERSİTE = ÜNİVERSİTE MÜTEVELLİ HEYETİ	1	-	-	-
ORTAKLIKLAR	1.1			
İKTİSADİ İŞLETME	1.1.1			
REKTÖRLÜK	1.2			
EĞİTİM ÖĞRETİM	1.2.1			
YABANCI DİLLER DÜZEYİNDE	1.2.1.1			
PROGRAMLAR	1.2.1.1.1			
ÖN LİSANS DÜZEYİNDE	1.2.1.2			
MESLEK YÜKSEKOKULU	1.2.1.2.1			
PROGRAMLAR	1.2.1.2.1.1			
LİSANS DÜZEYİNDE	1.2.1.3			
FAKÜLTELER	1.2.1.3.1			
BÖLÜMLER	1.2.1.3.1.1			
LİSANSÜSTÜ DÜZEYİNDE	1.2.1.4			
YÜKSEK LİSANS	1.2.1.4.1			
DOKTORA	1.2.1.4.1.1			
ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME	1.2.2			
MERKEZLER	1.2.2.1			
FAALİYET	1.2.2.1.1			
KONAKLAMA	1.2.3			
YURTLAR	1.2.3.1			
ÖĞRENCİ KONUKEVİ	1.2.3.1.1			
YÖNETİM	1.2.4			
DAİRE BAŞKANLIKLARI	1.2.4.1			
MÜDÜRLÜKLER	1.2.4.1.1			
GENEL TOPLAM		-	-	-

SONUÇ VE ÖNERİLER

Devlet ve vakıf üniversite sayıları ile öğrenci kontenjanları arttırılmakta, globalleşme ile birlikte çeşitli isimlerle anılan üniversiteler arasında öğrenci hareketlilikleri yaşanmaktadır. Bu gelişmeler, sektörde kapsanan ve hedeflenen yer anlamında vakıf üniversitelerini olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Vakıf üniversiteleri, yasal düzenlemelere uyarak yükseköğretim sektörü içerisinde niteliği itibariyle bir kamu hizmeti sunan hizmet işletmeleridir. Devlet bütçesinden değil daha çok kendilerinin veya paydaşlarının çabalarıyla elde edilen gelirler ile faaliyetlerini yürütmektedirler. Buralarda yürütülen faaliyetler sonucunda sunulan hizmetlerin kalitesi ve bu hizmetlerin hizmet işletmesinin yaşam süresi açısından sürekliliği öğrenciler bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle üniversite kaynaklarının maliyet temelinde etkin yönetimi, beraberinde mali açıdan sağlam bir yapıyı sağlayacağı, bu yapının hizmet kalitesini yükselteceği, ulaşılabilecek yüksek kaliteye de aday öğrenci ile öğretim elemanlarının ilgilerinin çekileceği değerlendirilmektedir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan gerekçeler nedeniyle belirtilen bu önemli noktaları irdelemek üzere, hazırlanan bu tez özellikle vakıf üniversitelerinde etkin bir maliyet yönetimi için bir model önerisi sunmak üzere aşağıda listelenen dört bileşen öne çıkmaktadır:

- Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi
- Sorumluluk Muhasebesi Temelinde (Sorumluluk Merkezi) Yönetim
- Etkin Gelir Yönetimi
- Bütçe Disiplini

Hizmet işletmeleri olarak değerlendirilmeleri nedeniyle maliyet yönetim sistemi olarak FTMY sisteminin, üniversite hizmet faaliyet maliyetlerini ve sonuçta üretilen hizmetlerin birim fiyatlarını daha doğru bir yaklaşımla hesaplamakla kalmayacağı, aynı zamanda üniversitenin bütün faaliyetlerinin sistemli bir biçimde

analiz edilmesine de olanak tanıyacağı görülmektedir. FTMY sayesinde üniversiteler daha doğru maliyet hesaplamalarında bulunacakları için kaynaklarını da doğru bir şekilde yönetme olanağına sahip olacaklardır.

Yasal düzenlemeler nedeniyle vakıf üniversitelerinde bazı sorumluluk alanlarının yeniden tanımlanma olanağının bulunmadığı veya bu olanak varsa bile arzu edilen bir şekilde bu yetkiden yoksun olduğu bilinmektedir. Bu nedenle yasal düzenlemelerin belirlediği sorumluluk alanlarını yöneten kişi ve organları vakıf üniversitesi yönetiminin bir parçası olarak görmemiz, faaliyet sonuçlarını analiz ederken bu yönetici ile organların da performanslarını analiz etmemiz kaçınılmaz hale gelmektedir. İşte bu aşamada sorumluk muhasebesi anlayışı ve bu anlayışın gereklilikleri önemli bir analiz aracına ve maliyet yönetim bileşenine dönüşmektedir.

Kabul edilmelidir ki vakıf üniversitelerinin, kaynaklarını doğru bir şekilde, planlandığı gibi ve belirlenen sorumluluk merkezleri üzerinden yönetmesi dolaylı da olsa eğitimin kalitesini artıran bir unsur olacaktır.

Vakıf üniversitelerinin gelir oluşturma olanakları irdelendiğinde, teorik olarak bu olanağın, hem devlet üniversitelerinden, hem sivil toplum kuruluşlarından hem de özel sektör kuruluşlarından daha fazla olduğu görülmektedir. Teorik olarak sahip olunan bu olanağın uygulamaya geçirilmesi ve buradan arzulanan sonuçların elde edilmesi ancak maliyet yönetimini kendisine esas alan etkin bir gelir yönetimi ile hayat bulacağı değerlendirilmektedir.

Vakıf üniversitelerinde bir bütünlük içerisinde sunulan hizmetler kısa bir zamanda değil özellikle eğitim-öğretim faaliyetinde yedi yıl gibi uzun bir zaman diliminde verilmektedir. Ayrıca vakıf üniversitelerinin gelir kaynaklarının gerçekleşme zamanları ve üniversitede yürütülmesi planlanan faaliyetler ile faaliyetlerin tüketmesi beklenen kaynakların gerçekleşme zamanları çoğunlukla birbirlerinden farklıdır. Başka bir ifade ile faaliyetler ve harcamalar sadece gelirlerin ve tahsilatların elde edildiği zamanlarda değil bütçe dönemine yayılmış süre boyunca yapılmaktadır. Bu nedenle hem uzun dönemde verilecek hizmetler nedeniyle yapılacak peşin yatırımlar hem sözü edilen zamanlama farkından kaynaklı olası mali sorunları ancak bütçeleme ile minimize edebilir.

Yukarıdaki açıklanarak önerilmeye çalışılan bu bileşenlerin bütünlük içerisinde ele alınması, yükseköğretimin kalitesini arttırabilme açısından, ülkenin

kalkınmasında çok önemli bir yere sahip olan eğitim hizmetinin niteliğinin arttırılması açısından, bu hizmet ile ilgili doğru ve tarafsız, nicel verilerin yanında nitel verilere de ihtiyaç olduğu şüphe götürmeyen bir gerçektir. Önerilen bu modelin profesyonel bir şekilde uygulanması ile bu sonuca ulaşılabilir.

Önerilen modelin bir yükseköğretime özgü ve yükseköğretimin tüm faaliyetlerinin içeren bir yazılım paralelinde, olumlu ve olumsuz yanlarını dikkate alarak yapılacak bir değerlendirme sonrasında, tahmin edilen faydalar ile maliyetler arasında olumlu yönde bir fark varsa bu sistemin bütün kurumlarda uygulanmaya başlatılması, vakıf yükseköğretim kurumları için yararlı bir faaliyet olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Nalan. **Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**. İSMMM Odası Yayınları. No:11. Ankara. 1994.
- AKMANSOY, H. “İşletmelerde Bütçe Uygulamalarının Performansa Etkisinin Çalışanların Farkındalıkları Açısından İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta. Süleyman Demirel Üniversitesi. 2012.
- ARZOVA, S. Burak. **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**. Türkmen Kitabevi. İstanbul. 2002.
- AYDIN, Hamdi, Salih Özel. **İşletmelerde Bilgisayar Kullanmak Suretiyle Sorumluluk Muhasebe ve Raporlama Sisteminin Kurulması ve İşletilmesi**. Uludağ Üniversitesi Basımevi. Bursa. 1990.
- BASIK, Feryal Orhon. **Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi**. İstanbul. Türkmen Kitabevi. 2012.
- BERLINER, Callie, BRIMSON, James A. . **Cost Management for Today’s Advanced Manufacturing**. Harvard Business School Press. Boston. 1988.
- BİLGİNOĞLU, Fahir. “İşletme Yönetiminde Yeni Bir Kavram: Maliyet Yönetimi”. **Yönetim Dergisi**. Yılı:5. Sayı:19. 1994.
- COOKINGS, Gary. **Activity-Based Cost Management: Making It Work**. McGraw-Hill Book Company. Boston. 1996.
- ÇETİNER, Ertuğrul. **Maliyet Muhasebesi**. Gazi Kitabevi. Ankara. 2000.
- DURMUŞ, C.N. ve Toroslu, M.V. . **İşletme Bütçeleri**. İstanbul. Seçkin Yayıncılık. 2013.
- EUA, “Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar, Yükseköğretim Sistemi Üzerine 17 Türk Üniversitesinin EUA-IEP Kurumsal Değerlendirme Raporlarına Dayanan Gözlemler ve Öneriler” . (Çevrimiçi) http://eua.iue.edu.tr/old/doc/tusiad_eua_raporu.pdf. Ekim 2008.

EUA, “European University Association Experts Conference: Towards Financially Sustainable Higher Education Institutions, Fondation Universitaire”. 7-8 Şubat 2008. Brüksel. (Çevrimiçi) http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Financially_Sustainable_Universities-1.sflb.ashx

GRAY, Jack , Don Ricketts. **Cost and Managerial Accounting**. McGraw-Hill,International Book Campany. Boston. 1982.

HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem, Münir ŞAKRAK. **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul. Türkmen Yayınları. 2002.

İstanbul Ticaret Üniversitesi, **2012-2017 Stratejik Planı**.

İstanbul Ticaret Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı, **Personel Görev Tanımları El Kitabı**, 2014.

KARCIOĞLU, Reşat. **Stratejik Maliyet Yönetimi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul. Aktif Yayınları. 2000.

Katma Değer Vergisi Kanunu, Madde. 17, 30, 32 ve 33. (Çevrimiçi) <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=1028> (Erişim Tarihi:11.05.2014)

KIREL, Nezih. “İşletmelerde Bilgisayar Destekli Sorumluluk Muhasebesi ve Raporlama Sistemi”. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir. 1992.

Milli Eğitim Temel Kanunu. Madde 18-35. (Çevrimiçi) http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_1/temelkanun_1.html (Erişim Tarihi:03.02.2014)

NETTEN, E.W. “Daha İyi Bir Yönetim İçin Sorumluluk Muhasebesi”, Çev:Rifat Üstün. **E.İ.T.İ.A. Dergisi**. C.X.S.1. 1974.

PAZARÇEVİREN, Selim Yüksel. “Transfer Fiyat Sistemi ve Transfer Fiyatlarının Doğrusal Programlama Metodu Kullanılarak Belirlenmesi”. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1987.

ÖZKAN, Mehmet. **Maliyet Sistemleri**. Marmara Üniversitesi Yayın No:563. İstanbul. 2006.

ROBERT, N.Anthony. **John Dearden,Management Control Systems**. 4.bs.. y.y.. Richard D.Irwin Inc. 1980.

SHIM, Jae K., Joel G.Siegel. **Encyclopedic Dictionary of Accounting and Finance**. y.y.. Prentice Hall PTR. 1989.

SÖYLER, İlhami. “Yükseköğretimin Finansmanı: Yeni Beklentiler ve Hedefler Işığında Normatif Bir Yaklaşım”. **Sayıştay Dergisi**. S.72 (Ocak-Mart 2009) <http://dergi.sayistay.gov.tr/default.asp?sayfa=4&id=72> (Erişim Tarihi: 10.04.2014).

ŞAKRAK, Münir. **Maliyet Yönetimi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul. Yasa Yayınları. 1997.

Tevhidi Tedrisat Kanunu. Madde.1. (Çevrimiçi) <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/110.html> (Erişim Tarihi:04.02.2014)

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (Çevrimiçi) <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2709&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> (Erişim Tarihi:10.02.2014)

USLU, Selçuk. Gider Kontroluna Yardımcı Bir Araç Olarak Sorumluluk Muhasebesi. Ankara, **Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi**, Yayın No:188.

Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde.30, (Çevrimiçi) [http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9768&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği](http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9768&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Vakıf%20Y%C3%9Cksek%C3%96ğretim%20Kurumları%20Y%C3%96netmeliği) (Erişim Tarihi:19.04.2014)

YAKAR, N.Nalan. “Sorumluluk Muhasebesi Sistemi ve Bir Otel İşletmesinde Uygulama”. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. 2004.

YÖK, Vakıf Üniversiteleri Kamu Üniversiteleri Entegrasyonu, 29 Mart 1997, (Çevrimiçi) <http://www.yok.gov.tr/web/guest/turk-yuksekogretim-arsivinden> (Erişim Tarihi:18.04.2014)

Yüksek Öğretim Kanunu, Madde.46. (Çevrimiçi) <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> (Erişim Tarihi:10.03.2014)

Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu, Madde.3, (Çevrimiçi) <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2809.pdf> (Erişim Tarihi :10.03.2014)

<http://www.hmc.harvard.edu/about-hmc/index.html> (Erişim Tarihi:30.05.2014)

<http://www.iticu.edu.tr/tr/Sayfa/Universitemiz/Tarihce-Kurulus> (Erişim Tarihi:31.05.2014)