

Kalkınma Ajanslarında Stratejik Hedef Basamakları Yaklaşımının Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Modelleme

Ahmet Efe¹ 

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi / Submitted: 30.10.2020

Kabul Tarihi / Accepted: 27.05.2021

Yayın Tarihi / Online Publication: 31.05.2021

Özet: Bu çalışmamızda kalkınma ajansları (KA) tarafından hazırlanan planlama süreçlerinde paydaş ihtiyaçlarına uygun bir stratejik yapılandırmanın, dış denetim raporlarında bahsedilen bazı sorunları çözmeye katkıda bulunabileceği araştırılmaktadır. Buna göre, önerilen COBIT hedef basamakları modeline göre, her ajansta mevcut iç ve dış paydaşların ihtiyaçlarına yönelik olarak kurumsal hedeflerin belirlenerek süreçlerin yapılandırılması gerektiği savunulmaktadır. İş süreçleri, hızlı ilerleyen dijitalleşmeden dolayı artık bilişim sistemleri üzerinden yürütüldüğünden dolayı, kurumsal hedeflere ulaşmak için de bir takım bilişim hedefleri de belirlenmelidir. Bundan sonra da gerçekleştirici hedefleri denilen süreçlerin kapsam ve boyutları kurum için yapılandırılmaktadır. Çünkü bilişim hedefleri kurumsal hedeflerle uyumlu olmak zorunda olup, uygulanacak süreç modelleri, iş akışları ve YBS modülleri de bunlara hizmet etmek durumundadır. Araştırmamız sonucunda, bazı makul önlemler alındıktan sonra bu yaklaşımın KA bölgesel, stratejik raporlama ve programlamalarında uygulanabilir olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Strateji, Paydaş İhtiyaçları, Kurumsal Hedef Basamakları, YBS, COBIT-5.

1. Giriş

Teorik olarak bir bölge ayrıca birden fazla ülkenin parçalarını içerebilir. Nehir havzası gibi bir coğrafi birim veya bir veya daha fazla belediye gibi politik bir alt bölüm olabilir. Örneğin yüksek işsizlik alanı veya yabancı yerleşimcilerin akınından dolayı ulusal kimliğini kaybeden boş bir alan gibi bir sorunun odağı olabilir, hatta keyfi olarak tanımlanmış bir mekânsal planlama birimi bile olabilir. Ancak ilgili mevzuatın bir gereği olarak ve makul bilimsel yöntemlere göre, Bölge kalkınma planı (BKP), en gelişmiş olanından en mahrum olan farklı bölgelerde, büyükşehir bölgeleri ve sınır bölgelerini içeren mahalli yerler ve çok çeşitli kültürel, ekolojik ve kurumsal koşulları içermek durumundadır. Kısacası, bölgesel kalkınma planlaması için uygulanacak makul ve bilimsel metodoloji olmalı, öngörülerinde ise diğer hususlar dışında özellikle kaynak verimliliği ve sürdürülebilirliği hedeflemelidir. Gerçekten de sürdürülebilirlik, ekonomik açıdan sağlıklı ve sosyal olarak adil ve doğal kaynak tahsis tabanını koruyan ve değişim yoluyla elde edilen dinamik bir istikrarı gerektirir. Merkezi kalkınma zorluğu, bir nüfusun maddi ve manevi gelişiminin iyileştirildiği ve kalkınma gelirlerinin sosyal adalet ilkelerine göre dağıtıldığı bir süreci başlatmak ve sürdürmektir. Kalkınma kavramı genişledikçe ve planlama daha kapsamlı hale geldikçe birtakım soru(n)lar ortaya çıkıyor:

1. Ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınmanın planlaması hangi hükümet (ulusal, bölgesel, il, ilçe) düzeyinde (veya ölçekte veya temasında) en uygun şekilde entegre edilebilir?

2. Veya hangi hükümet düzeylerinde (veya operasyonlar ölçeğinde) kalkınma hedeflerinin uygulanması çok hızlı değişen dış ve iç dinamiklere uygun bir şekilde rasyonel bir sırayla programlanabilir?

Uygulamalardaki sürekli geliştirme deneyimleri bunlara bir cevap sağlayabilir. Merkezi olarak planlanmış ekonomilere sahip ülkeler, kademeli olarak merkezi ulusal ve dağıtık bölgesel planlama (sektörel planlamaya ek olarak) ile desteklemiştir. Bunu, yalnızca merkezden

ayrıntılı planlamanın doğasında olan zorlukların üstesinden gelmek için yaptılar. Ekonomiyi düzenlemek için piyasa mekanizmasına güvenen ülkelerde planlama geleneksel olarak yerel ve kentsel ölçekte yapılmaktaydı. Bu ülkeler de artık “master planlamalarının” kapsamını, en azından doğrudan etkilenen alanı kapsayacak şekilde genişletiyorlar ve karşılığında belirli bir şehrin gelişimini şehirden daha büyük şehir alanına, anakent bölgesine ve hinterlandındaki alt bölgelere kadar etkileyecek şekilde giderek yerel ve bölgesel ölçeklere kayma gözlemlenmektedir. Böylelikle, zıt planlama kavramlarından yola çıkarak “bölge” artık hem ayrımların ayrılması hem de ulusal planların uygulanması için uygun bir ölçek olarak kabul edilmektedir.

Türkiye’de KA uygulamasıyla birlikte ulusal planlarla uyumlu uygulama ve taktik programlar için yol gösterecek olan bölge kalkınma planları (BKP) hazırlanmaktadır. BKP ilgili olduğu paydaşlar tarafından dikkate alınan ve uygulamalarda etkisi olan planlar olma noktasında başarı gösterememişlerdir. BKP hakkında bilgi ve deneyim arttıkça, geleneksel endekslerin ulusal ortalamalar açısından yetersizliği giderek daha belirgin hale gelmektedir.

Bu çalışmamızda DDK ve Sayıştay tarafından tespit edilmiş olan sorunlardan bazılarının kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve paydaş ihtiyaçlarının bu hedeflere yansıtılmasıyla ilişkili olabileceğine dair analiz ve modelleme yapılmaktadır. Örneğin DDK tarafından tespit edilmiş olan; tek tip örgüt yapısı sorunu, bölgelendirme doğru yapılmamış olması, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (STB) fazla bağımlılık sorunu ile yönetim kurullarının (YK) toplanamaması sorunu gibi hususların aslında paydaş ihtiyaçlarına cevap verecek bir kurumsal yapılanma ve ona göre kurumsal hedeflerin belirlenmemesi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle de bu sorunun çözümlenebilmesi için COBIT-5 çerçevesinin KA bölgesel planlama ile stratejik planlamasında kullanılabilecek “hedef basamakları” modelinin kullanılabileceği iddia edilmekte ve sorun çözücü bir yöntem uygulanarak uygulanabilirliği kolaylaştıracak makul öneriler geliştirilmektedir.

2. Metot ve Araştırma Problemi

Scholar veri tabanında “goals cascade” olarak yapılan aramada sadece 424 adet yayın bulunurken Türkçe literatürde “hedef basamakları” olarak sadece 11 yayına rastlanabilmektedir. COBIT-5 paradigması tarafından 2012 yılında üretilmiş bir kavram ve metodoloji olarak akademik sahaya yoğun olarak giriş yapmadığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmamızın yerli literatüre ciddi katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bir kademeli iş stratejisi, organizasyona strateji uygulamak ve araştırmacıları ve geliştiricileri organizasyonun stratejisinin arkasında hizalamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, stratejik basamaklandırmanın temel faydası yukarıdan aşağıya kontrolleri sağlamak için değil, teknik personelin neye ne ölçüde katkıda bulunabilecekleri konusunda açıklık sağlamak, görüşlerini ve endişelerini dile getirebilecek şekilde motivasyonlu ve üst yönetim arasındaki etkin diyalog kapasitesinde yatmaktadır. Başka bir deyişle basamaklama, stratejiyi uygulama aracı olarak değil, planlama ve programlama yapan Ar-Ge personelinin iş için değer zinciri kaynaklarını anlamaları ve en yüksek faydayı yenilikçi bir şekilde nasıl üretebileceklerini keşfetmeleri için bir güçlendirme aracı olarak görüldüğünde en yararlı hale gelecektir (Loch, 2008).

Stratejik Hizalama Olgunluk Modeli (SAMM), bir kuruluşdaki iş / BT uyumunun olgunluğunu makro düzeyde ölçmek için yararlı bir araçtır. Bununla birlikte, mikro düzeyde, kuruluşlar, iş ve BT süreçlerini uyumlu hale getirmek için kademeli BSC, ITIL, COBIT vb. dâhil olmak üzere çeşitli çerçeveler kullanırlar. Birden fazla basamaklı kademelerin varlığı ve farklı araçların veya çerçevelerin kullanılmasıyla hizalamanın karmaşıklığı artar. Çalışmalar, işletme / BT uyumunu mikro düzeyde ölçmenin zor olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, sonuçları doğru bir şekilde ölçmek için, tüm seviyelerde metrikler arasında eşleştirme yapılması gerekir. SAMM tarafından öngörülenlerle uyumlu ölçütler oluşturmak da önemlidir. Ahuja (2012) bir çalışma-

sında, çok seviyeli basamaklı bir BSC kullanarak SAMM'nin temel bileşenlerini uygulamaya ve ilgili hizalama ölçütleri oluşturmuştur.

Günümüzde, BT çoğu iş modelinde kilit bir unsur haline geldiğinden, ülkeler ve kurumların BT ile ilgili yatırımlardan etkili iş / BT değeri sağlaması çok önemlidir. Bunu yapmak için, iş / BT değeri yaratma süreci ve yapısı, kuruluşun hedeflerine ve bağlamına uygun şekilde tasarlanmalıdır. Bunun için, kuruluşların tipik olarak kullanabileceği BT yönetim modelleri arasında COBIT (Bilgi ve İlgili Teknolojiler için Kontrol Hedefleri) 5, ITIL (BT Altyapı Kitaplığı) ve TOGAF (Açık Grup Mimarisi Çerçevesi) bulunur. Bunlar şirketler iş / BT değeri yaratma süreçlerini tasarlamak için COBIT 5 kullandıklarında stratejik hedeflerin basamaklandırılmasına ve yukarıdan aşağıya kurumsal belgelerin hizalanmasına yardımcı olur. COBIT 5 Hedef Basamakları, paydaşların ihtiyaçlarını eyleme geçirilebilir ve özelleştirilmiş kurumsal hedeflere, BT ile ilgili hedeflere ve kolaylaştırıcı hedeflere dönüştüren bir mekanizmadır. Ancak bu mekanizma, hangi hedeflere öncelik verilmesi gerektiğini belirlemez. COBIT 5 Kurumsal Hedefler- BT ile İlgili Hedefler Eşleme tablosuna göre, tek bir kurumsal hedefe ulaşmak için BT ile ilgili birden çok hedefin yerine getirilmesi gerekir. Sonuç olarak bazı kurumsal hedefler için BT ile ilgili hedefler çok daha büyük olacak ve hangi hedeflerin gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda kafa karıştırıcı olacaktır. Bu sorunun çözümüne katkıda yapmak için, BT ile ilgili hedefleri gerçekleştirmede kuruluşun hedefleriyle daha alakalı olan BT ile ilgili hedefleri belirleyen öncelikli bir metodoloji sunar. Bu önceliklendirme metodolojisi, göstergeler olarak 'Dengeli Karnesi' ve 'Yönetişim Hedeflerini' kullanan AHS'ye (Analitik Hiyerarşi Süreci) dayanmaktadır (Lee ve diğerleri, 2018).

BT yönetişimi, paydaşların ihtiyaçlarının, koşullarının ve seçimlerinin planlama, programlama ve projelendirmelerde belirleyici olmasını sağlar. Bu tür bir planlama üzerinde düşünmek ve BT yönetişiminin uygulanmasını sağlamak için COBIT 5 çerçevesi kullanılabilir. COBIT 5 Hedef Basamakları, bu ihtiyaçları özelleştirilmiş, ulaşı-

labilir ve belirli kurumsal hedeflere çevirir. Tasarım Odaklı Düşünme gibi İnovasyon Süreçleri, tipik olarak, paydaşlar üzerinde merkezi bir odaklanma ile üretkenliği teşvik etmek için kullanılır. Bu süreç, uygulama sürecine yardımcı olmak için de kullanılabilir. Silva ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, Federal Kamu Savunucusu (STI / DPU) Brezilya Federal Departmanı'ndan Bilgi Teknolojisi Departmanı'nın Hedefler Basamaklarının inşasına ilişkin bir vaka çalışması sonuçları değerlendirilmiştir.

Literatür taramamızda, hedef basamaklarının metoduna ve bu basamakların uygulandığı örnek çalışmalara önemli referanslar bulunmuştur. Bununla birlikte literatürden anlaşıldığı gibi, hiçbir araştırmacının hedef basamağı yaklaşımına itiraz etmemiş olduğu gibi bu yaklaşımın bizim yaptığımıza benzer bir şekilde bir kuruma özel uyarlanmasının da çalışılmamış olduğu anlaşılmıştır. Bu araştırma açığı ve daha fazla araştırmanın zamanında ve konuyla ilgili olduğuna inanıyoruz.

Hedef basamağını, kurumsal hedef öncelikleri temelinde yenilikçi BT süreçlerine öncelik vermeye yardımcı olmak için belirtilen bir hedef bilgi maddesi olarak görüyoruz. KA özelinde bakıldığında, COBIT-5 hedef basamakları modeli ile ilgili betimleyici ve uyarlayıcı bir çalışma da yapılmaktadır. COBIT-5 hedef basamakları modeline göre KA yapılandırmasının nasıl yapılabileceği üzerinde değerlendirme yapılmaktadır.

Araştırmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. COBIT-5 ve hedef basamakları modeli nedir ve KA dinamiklerinde nasıl uygulanabilir?
2. COBIT-5 ve hedef basamakları modelinin uygulamada faydaları nelerdir?
3. Hedef basamakları uygulama modeli KA ve BKP dinamiklerine nasıl entegre edilebilir ve bunun için neler yapılması gerekir?

Yukarıdaki araştırma sorularına cevap verilebilmesi için öncelikle COBIT-5 hedef basamakları uygulama modelinin KA dinamikleri

için uyarlanabilir olup olmadığının dört uygulama aşaması dikkate alınarak analiz edilmesi; hedef basamakları modelinin ne tür yararlar sağlayabileceği; hedef basamaklarının nasıl kullanılabilceği; bilişim bağlantılı hedefler ile kurumsal hedefler için performans göstergelerinin uyarlanması; hedef ölçütlerinin modellenmesi ve en nihayetinde bilişimle bağlantılı hedeflerin süreçlerle entegre hale getirilmesi gibi temel konular KA özelinde analiz edilmekte ve uyarlanmaktadır.

Bu çalışmada, kalkınma ajansları (KA) ile ilgili olarak 2014 yılında yayımlanan bir raporla Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından tespit edilen ve Sayıştay Yıllık Raporlarına da kısmen yansıtılmış olan bazı kurumsal ve sistematik sorunlardan hareketle kurumsal yapılandırmanın sistematik ve YBS ilişkili olarak doğru bir şekilde yapılmamış olması araştırma problemi olarak alınmıştır. Araştırmamızın iddiası da denetim raporlarında iddia edilen; tek tip örgüt yapısı sorunu, bölgelendirme sisteminin doğru yapılmamış olduğu, kalkınma bakanlığına fazla bağlılık ve idari vesayet sorunu ile yönetim kurullarının toplanamaması sorunlarının özünde kurumsal yapılandırmanın ve stratejik hizalanmanın YBS gerekliliklerine ve potansiyellerine göre doğru yapılmamış olmasıdır. Bunun temel sorunsalı da hedef basamakları yaklaşımı gibi sistematik bir yaklaşımın benimsenmemiş olmasıdır.

DDK raporunda yapılan kapsamlı analizlerden de anlaşılacağı üzere, bir kamu kurumu olan KA açısından paydaşların ihtiyaçlarına göre kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirecek süreçlerin yapılandırılmamış olması aslında pek çok soruna kaynaklık edebilmektedir. Bu çerçevede araştırmamız KA bölgesel gelişme dinamiklerinde hedef basamakları yaklaşımının benimsenmemesi bir araştırma problemi olarak ele alınarak COBIT-5 çerçevesinin hedef basamakları modelinin uygulamada çözüm sağlayabilecek nitelikte uyarlama yapılabileceği iddiasına dayanmaktadır. Hedef basamaklandırma sisteminin bölgesel gelişme dinamiklerinde neden çalışmadığı ile ilgili araştırma probleminin varsayımları şunlardır:

1. *Basamaklandırma yalnızca tek yönlü gider.* Bu bir problemdir, çünkü organizasyonun altındakilerin hedeflerini belirlemek yönetimin sorumluluğunda olduğunda, çalışanın kendisi ile aynı şekilde rolün ne olduğunu anlaması pek mümkün değildir. Tabii ki, kurum büyüdükçe bu sorun daha da kötüleşiyor.

2. *Basamaklandırma genellikle yılda yalnızca bir kez yapıldığı için uyumluluk ve değişime izin vermez (çünkü zaman alıcıdır).* Modern organizasyonlarda, hedeflerin düzenli olarak yeniden okunması ve yeniden değerlendirilmesi gerekir. Bu da KA özelinde bölge planlarının dinamik olmasını gerektirir. Kesin performans yönetiminin son yıllarda bu kadar popüler olmasının nedeni budur. Hedeflerin odağının kaydırılması gerektiğinde, hedef aşamalı işleminin yeniden tamamlanması için bir yıl boyunca beklemek yeterince iyi değildir.

3. *Hedef basamağı uygulaması bilmeyenler için idari/teknik bir kâbus olabilir.* Bu, yukarıdan aşağıya doğru çalışan, belirli bir kademeli nesnel kademelendirme çizelgesine sadık kalan herkese dayanır.

3. COBİT Çerçevesi

COBIT, bilgi ve ilgili teknoloji için kontrol amaçlarını ifade eder. Basitçe söylemek gerekirse, işletme genelinde yönetişimin kurumsal fonksiyonlarını, bilgi ve bilgi teknolojisi kaynaklarını içeren bir çerçevedir. Daha önceki COBIT sürümleri numaralandırılmış ve kontrol hedeflerine odaklanmışken, COBIT'in son sürümü, yönetişim ve yönetim rehberliği ilkelerine ve olanaklarına geçiş yapmıştır. COBIT'in merkezinde beş temel prensip ve yedi destekleyici (enablers) var. COBIT tarafından ihdas edilmiş olan beş temel ilkenin önemini vurgulayan konulardan biri, bilgi teknolojisine yapılan yatırımları optimize etmek ve örgütsel paydaşların yararına BT üzerinden elde edilen kazançlardan en iyi şekilde yararlanmaktır.

İlke 1: Paydaşların İhtiyaçlarını Karşılama

Bir paydaş, girişime yatırım yapan, çıkarı olan veya hak elde edebilecek bir gerçek veya tüzel kişidir. COBIT'de paydaşlar iki gruba

ayrılır: iç paydaşlar ve dış paydaşlar. İç paydaşlar, yönetim kurulu üyelerinden BT yöneticilerine, süreç sahipleri ve BT kullanıcılarına kadar değişen bireylerden oluşmaktadır. Dış paydaşlar, birkaç isim vermek için işletmenin iş ortaklarını, hissedarlarını ve müşterilerini içerir. COBIT'in öncelikli yönetim hedefi ve kilit paydaşının ihtiyaçlarını gözetme ilkesi gereğince paydaşlar için değer yaratmaya odaklanmıştır. Bunun için de kaynaklar ile riskleri optimize etmeyi amaçlar. İç ve dış paydaş grupları ve her gruptaki birçok kategori sayesinde, paydaşlara değer yaratmak zor olabilir, çünkü biri için değer olan şey diğeri için değer olmayabilir.

Yönetişim çabasının bir parçası olarak, işletmeler girişim risklerine karşı değer elde etmek için gereken kaynakları değerlendirmelidir. Bu sürece yardımcı olmak için COBIT kademeli hedefleri (goals cascade) tanımlar. Hedefler kademesiyle ilgili olarak, su kaynağının tepeden başladığı ve her biri tam olan ve bir sonrakine düşen farklı yükseklikteki çoklu havuzlara aktığı çok seviyeli bir şelaleye ait benzetme kullanılabilir.

Paydaş ihtiyaçlarını karşılamak için, bu ihtiyaçların işletme düzeyinde ölçülebilir eylemlere (hedeflere) çevrilmesi gerekir. İşletme hedefleri, düzenlemeler, strateji, yenilik ve teknolojideki gelişmeler gibi faktörler tarafından yönlendirilmektedir. Paydaş sürücüler (drivers) olarak adlandırılan bu etkenler paydaş ihtiyaçlarını etkilemektedir. COBIT tarafından tanımlanan üç üst düzey paydaş ihtiyacı, Fayda Gerçekleştirme, Risk Optimizasyonu ve Kaynak Optimizasyonu'dur. Paydaş ihtiyaçları daha sonra işletme düzeyinde belirlenmiş hedeflere ve ardından etkinleştirici hedefler tarafından desteklenen BT ile ilgili hedeflere doğru akar.

İlke 2: Kurumsal Uçtan Uca Kapsama

Bu COBIT 5 prensibi COBIT 5 yönetim çerçevesinin kapsamını belirtir; bilgi ve ilgili yenilikçi teknolojiler için bir yönetim programı yürütmek için gereken tüm fonksiyonları ve süreçleri içerir. COBIT,

BT hizmetlerini, kurumun çalışanları, süreçleri ve teknolojisi tarafından sağlanan iş süreci işlevlerine göre düzenleyen yönetim yetenekleri sağlamaya çalışmaktadır.

İlke 3: Tek Bir Entegre Çerçeve Uygulamak

COBIT 5 yönetim çerçevesi ITIL, TOGAF ve ISO gibi diğer standart ve çerçevelerin uyumlaştırılmasına ve entegrasyonuna, ayrıca destekleyici standartlara ve uygulamalara izin verir. Tutarlı bir ürün seti üretmek için tasarlanmıştır ve COBIT sağlayıcılarını destekleyen bir dizi iyi uygulama içerir.

İlke 4: Bütünsel bir Yaklaşımın Sağlanması

COBIT 5 bağlamında, yedi etkinleyici kategorisi, BT yönetimini içerecek şekilde tüm kurumsal yönetim sürecine “güç” sağladıkları için, bütünlük ilkesine destek sağlarlar. Amaçların temelinde, hedef basamaklama ve etkinleştirici bileşenler mevcuttur:

1. İlkeler, Politikalar ve Altyapılar, işletmenin günlük yönetimi için istenen davranış rehberliğe dönüştürme mekanizması sağlar. Bir işletme tarafından kullanılan ilkeler, politikalar ve çerçeveler diğer işletme sağlayıcılar üzerinde etkilidir.

2. Süreçler, uygulamaların ürettiği çıktılar yoluyla işletmenin hedeflerine ulaşmayı hedefleyen bir dizi eylemleri tanımlar.

3. Organizasyonel yapılar, kurum içindeki karar organları, roller ve sorumluluklardan oluşur.

4. Kültür, Etik ve Davranış, bir işletmede genellikle etkili görülmezler ancak etkinleştirici hedeflerine, BT ile ilgili hedeflere ve işletme hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmaya yardımcı olan güçlü öğeler olabilmektedirler.

5. Bilgi, bir kuruluşun can damarıdır ve işletmenin etkin yönetimi için gereklidir.

6. Hizmetler, Altyapı ve Uygulamalar, bilgi teknolojisi ürün ve hizmetlerinin bir işletmede konuşlandırıldığı ve bilgi üretimini etkin bir şekilde desteklediği araçlardır.

7. İnsanlar, Beceriler ve Yeterlilikler, işletme yapısı içerisinde en üst düzey katalizördür. Yetenekli ve yetkin insanlar olmadan, sağlam karar verme tehlikeye atılır, kurs düzeltmeleri yapılmaz ve kademeli hedefler boyunca hedeflere ulaşmaya odaklanmak zordur.

Bu yedi sağlayıcı, iç içe geçmiş ve birbirine bağımlı olmalıdır. Bir etkinleştiricinin çıktısı, bir diğerine girdi işlevi görür. Örneğin, örgütsel yapılar, işletme için ilkeler, politikalar ve süreçlerle ilgili kararlar almak için bilgileri kullanan yetkin ve yetenekli kişilerden oluşur.

İlke 5: Yönetişimi Yönetimden Ayırma

COBIT 5 perspektifinden bakıldığında, yönetim ve yönetim farklı organizasyon yapıları tarafından yürütülen iki ayrı işletme unsurudur. COBIT 5'ten “yönetişim, gerçekleştirilecek dengeli, kararlaştırılmış kurumsal hedefleri belirlemek için paydaş gereksinimlerinin, koşullarının ve seçeneklerinin değerlendirilmesini sağlar”. Önceliklendirme ve karar alma yoluyla yön belirlemek, kararlaştırılan yön ve hedeflere göre performansın ve uyumun izlenmesi üst yönetim başkanının liderliği altındaki yönetim kurulunun sorumluluğundadır. KA özelinde STB ve Yönetim Kurulları yönetim sorumluluğunu almaktadır. Öte yandan yönetim için gerekli mekanizmaları işler hale getirmek de yönetim liderliğinin sorumluluğundadır.

4. Hedef Basamakları Uygulama Modeli

KA için COBIT-5 ilkelerinin uygulama biçiminin modellenmesinden sonra ilk ilke olan paydaş ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan “goals cascade” olarak ifade edilen hedef basamakları sistematüğının de KA özelinde modellenmesi olanaklıdır. Bu bağlamda kilit paydaşları eyleme geçirilebilecek KA stratejisi altında tekrardan yapılanması büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle COBIT-5 hedef basamakları, paydaşların ihtiyaçlarını özgün, eyleme geçirilebilir ve özelleştirilmiş kalkınma ajansının hedefleri, BT-bağlantılı hedefler ve gerçekleştirici hedefler halinde açıklayan bir mekanizma olarak

kurgulanmıştır (ISACA, 2012).

COBIT çerçevesi beş temel prensip etrafında tasarlanmıştır:

1. İç ve dış (ulusal-yerel) paydaş ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmak
2. Ajansı tüm süreç ve birimlerini baştan sona kapsamak
3. Tek bir bütünleşik çerçeve uygulamak
4. Bütüncül bir yaklaşımı mümkün kılmak
5. Yönetimi yönetimden ayırmak

COBIT hedefleri basamağı, bu ihtiyaçları özelleştirilmiş kurumsal hedeflere, BT ile ilgili hedeflere ve etkinleştirici hedeflere dönüştürmek için kullanılan bir mekanizmadır. İhtiyaçların hedeflerle “eşleştirilmesi”, bir işletmenin ihtiyaçları ile BT çözümleri ve hizmetleri arasındaki uyumu desteklemenin anahtarıdır ve çeşitli düzeylerde uygulanabilir. Hedef kademesini kullanmak temelde 4 basit adımdan oluşmaktadır:

1. *Paydaşların İçsel ve Dışsal Çevre Etkenleri, Paydaş İhtiyaçlarını Etkiler:* Paydaşların ihtiyaçları, strateji değişiklikleri, iş / düzenleyici ortam, yeni teknolojiler vb. tarafından etkilenir.

2. *Paydaşların İhtiyaçları Kurumsal Hedeflere Kademeli Olarak Hizalanmalıdır:* Paydaşların ihtiyaçları, bir dizi kurumsal hedefle ilişkilendirilebilir. COBIT5 hedefleri basamaklandırması, bunları dört dengeli puan kartı (BSC) boyutunda güzel bir şekilde düzenler ve ayrıca belirli kurumsal hedeflerle kolayca eşleştirilebilen 17 genel hedef içerir.

3. *Kurumsal Hedefler BT ile İlgili Hedeflere Kademeli Olarak Hizalanmalıdır:* Genellikle, kurumsal hedeflere yalnızca BT ile ilgili hedeflere uyarlanabilirse ulaşılabilir (burada BT, Bilgi ve Teknolojiyi ifade eder). Hedefler kademesinde, 17 kurumsal hedefin her biri, BT ile ilgili bir dizi ilgili hedefle eşleştirilir. BT ile ilgili 17 hedef vardır ve bunlar aynı zamanda dört dengeli puan kartı (BSC) boyutunda düzenlenmiştir.

4. *BT ile İlgili Hedefler, Hedefleri Etkinleştirmeye Kadar Basamaklanmalıdır:* BT ile ilgili hedeflere ulaşmak için, bir dizi etkinleştiricinin (enablers) başarıyla uygulanması gerekir. Bu kolaylaştırıcılardan biri süreçlerdir. Bu kademedeki önceki adımlara benzer şekilde, BT ile ilgili

her hedef daha sonra bir veya daha fazla işlemle eşlenir. Bir kuruluş başarılı bir COBIT 5 uygulaması istiyorsa, önce COBIT 5 ilkelerini öğrenmeli ve anlamalıdır.

Şekil 1. COBIT-5 Hedef Basamakları



Kaynak: ISACA, 2012' den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, COBIT-5 çerçevesinde kullanılan en temel yaklaşım hedef basamakları sistematığıdır. Bu sistematik olarak her kuruma uygulanabilecek özellikte geliştirilmiştir. Buna göre her kurumun içerisinde bulunduğu çevresel etmenler bir ekosistem meydana getirmekte olup, bu sosyal, ekonomik, ekolojik, bürokratik ve kültürel ekosistemin kurumun paydaşlarının ihtiyaçlarını etkilediği varsayılmaktadır. Her işletmenin farklı hedefleri olduğu için

COBIT 5'i, kademeli hedefler aracılığıyla özelleştirebilir, üst düzey şirket hedeflerini yönetilebilir, özel, BT ile ilgili hedeflere dönüştürebilir ve bunları belirli işlem ve uygulamalarla eşleyebilirsiniz. Basamağın en uygun beş yönü olabilir:

1. İlgili ve somut amaç ve hedefler, birden çok düzeyde tanımlanabilir.
2. İyileştirme girişimleri esasen haritalamanın sonuçlarından kaynaklanabilir, örneğin: önce, en önemli şeylere odaklanması gerekir.
3. Her tür kuruma uyacak kadar esneklerdir.
4. Değer yaratma ve stratejik uyumun doğrulanması için iyi bir araçtır.
5. Haritalama işi zaten uyulanabilir şekilde hazırlanmıştır.

Dolayısıyla bu ekosistem dikkate alınarak ulusal, bölgesel ve yerel paydaşların ihtiyaçları kurumsal fayda, risk ve kaynak optimizasyonu ile birlikte dikkate alınmalıdır. Kurumsal hedefler de bu belirlenmiş olan paydaş ihtiyaçları çerçevesinde biçimlendirilmektedir. Her kurumsal hedefin gerçekleştirilebilmesi için mutlaka bir bilişim sistemi, aracı veya donanımı gibi varlıklara ihtiyaç duyduğundan dolayı bu kurumsal hedefler için bilgi teknolojisi bağıntılı yenilik hedefleri belirlenir. Kurumsal hedefler ile bilgi teknolojileri hedefleri mali destekler, vatandaş memnuniyeti, içsel ve büyüme öğrenme diğer beş ana eksene göre tasnif edilmektedir. En nihayetinde gerçekleştirici hedefleri de bunlara göre belirlenmektedir. Dolayısıyla COBIT-hedef basamakları yaklaşımı kurumu çevresiyle bütünleşik ve etkileşim içerisinde siber-nitik bir sistem olarak ele almakta ve hedefler ile süreçleri de buna göre yapılandırmak gerektiğini savunmaktadır. Bu sayede yönetim hedefleri olan fayda optimizasyonu, risk optimizasyonu ve kaynak optimizasyonunun olanaklı olacağı belirtilmektedir.

COBIT, hedeflerin yönetilmesi ve kurumsal hedeflerin yönetimi için süreçleri kademeli ve mümkün kılmak suretiyle, kurumsal liderlerin bilgi sistemleri için iş gereksinimlerini anlamalarının anahtar olduğunu kabul eder. COBIT, BT girişimlerinin işletme (işletme) gereklilikleri ile uyumlaştırılmasının, satın alım için dikkate alınan bir sistemin planlanmasından, düzenlenmesinden ve kurulmasından önce vur-

güldüğünü vurgulamaktadır. BT girişimlerini hizalamak, BT uzun ve kısa vadeli planlarının, iş stratejik ve performans planlarının elde edilmesini sağlamaya ve kurumsal sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya odaklandığı anlamına gelir. Bir sistem kurmak için, işletme liderleri işletme sürücülerini net bir şekilde anlamalı ve BT için belirli kurumsal kullanıcı gereksinimlerini özetlemelidir.

BT destekli yatırımlar için iş vakası veya fizibilite raporu hazırlanırken, ölçülemeyen faydaların veya ölçümlerin arkasına saklanmamak önemlidir. Eğer bir şeyi nesne ve objektif kriterlere göre ölçemezseniz, onu yönetemezsiniz. Her teknik veya mali yardımın, paydaş ihtiyaçları ve işletme hedefleri ile doğrudan bir ilişkisi olmalıdır. COBIT hedef basamakları kullanılarak, BT destekli yatırımların işletme hedeflerini karşılaması, paydaş ihtiyaçlarını karşılaması, faydaların gerçekleşmesini sağlaması ve edinilen yatırımın yaşam döngüsünün, BT destekli yatırımları değişen paydaş gereksinimlerine sürekli olarak hizalaması yoluyla yönetilmesini sağlaması sağlanabilir.

4.1. Hedef Basamakları Uygulama Aşamaları

COBIT 2019 versiyonu, Kasım 2018’de piyasaya sürülmüştü. İçinde bir dizi yeni, değiştirilmiş ve güncellenmiş unsur vardır. Bileşenlerden, odak alanlarından ve tasarım faktörlerinden bahsedilmektedir. Burada bahsetmeye değer başka bir şey de kuruluşun yönetim ve yönetim sisteminin ve tüm bileşenlerin ne kadar iyi çalıştığını gösteren COBIT Performans Yönetimi (CPM) sistemidir.

COBIT’in temel yönetim hedefi, şu üç unsurdan oluşan “değer yaratma” olarak belirtilmiştir:

1. *Faydaların Gerçekleşmesi*: “Yenilikçi teknolojiye uygun değişikliğe yatırım yapmanın tek geçerli nedeni fayda sağlamaktır” ifadesi, bu ögeyi tanımlamaktadır.

2. *Risk Optimizasyonu*: İki çeşit risk vardır; zararlara yol açan kötü tür ve fırsat sağlayan iyi tür. Risk optimizasyonu, mümkün olduğu kadar kötü risklerden kaçınmak ve pro-aktif olarak karşılığını alacak fırsatları gerçek-

leştirebilecek iyi riskleri aramakla ilgilidir.

3. Kaynak Optimizasyonu: Bu, BT'nin ve yenilikçi teknolojilerin kurumsal hedeflere ulaşmak için doğru kaynaklara sahip olmasını sağlamaktır, kaynaklarını en iyi bir şekilde tahsis etmesini sağlamaya çalışmaktır. Bu optimizasyona teknoloji, insanlar ve süreçler de dâhildir. Yenilikçi BT kabiliyet, ürün ve hizmetlerinin verimli ve tutarlı bir şekilde sunulması için bu kaynakları optimize etmeye odaklanmak gerekmektedir. Doğru ve yeterli kaynaklar olmadan kuruluşlar borçlanarak ve israf uğruna para harcayabilir, tüketicileri azaltabilir ve personelin moraline zarar verebilir.

COBIT yönetim ve yönetim arasında farklılaştığından, 40 süreci (COBIT 5'teki 37 süreç), bu iki alan arasında bölünür (ve topluca COBIT Çekirdek Modeli olarak adlandırılır).

4.2. Kullanıcı Memnuniyeti ve Paydaş Analizi

COBIT sayesinde işletme kullanıcılarının ihtiyaçları analiz edilir ve hem hizmetlerin kullanımında (çünkü şu anda ihtiyaçlarını karşıladığı için) hem de BT ile etkileşimlerinde memnuniyetlerini arttırmaya yardımcı olan hedeflere göre basamaklanır). Sonuç olarak, çerçeveye, diğer unsurlarıyla birlikte, BT'ye mümkün olan en iyi kullanıcı deneyimini sunma ve en iyi değeri oluşturma konusunda yardımcı olmaktadır.

Kapsamlı bir tablo elde etmek için, üç tür paydaş süreçteki özel güç konumlarına göre ayırt edilmelidir:

Birincil Paydaşlar: Örneğin genel olarak vatandaşlar, ulusal ve bölgesel ölçekte farklı sosyal gruplar veya meslekler, STK, şehir alt bölgeleri, iş kolları, bireysel kuruluşlar gibi gerçek ve tüzel yapılardır. Burada önemli olan yapılacak uygulamalardan ve program çıktılarından olumlu veya olumsuz olarak kimlerin ne ölçüde etkileneceği ve kuruluşun hedefleriyle bu sonuçların hizalı olup olmadığıdır.

Kilit Aktörler: Siyasi sorumluluğu haiz olan merciler aslında kilit aktörlerdir. Örneğin Bakanlık, Valiler, il-ilçe belediye başkanları, meclis üyeleri, iktidar partisi il-ilçe teşkilatları gibi farklı diğer otorite seviyeleri kilit aktörleri oluşturmaktadır. Finansal kaynaklar kimdeyse ve fonlama mekanizmasının nitelik ve niceliğini etkileyenler de kilit aktörlerdir.

Aracılar: BKP ile etkilenen altyapı operatörleri, diğer kamu idareleri, polis, adliye vb. gibi yapılar aslında araçlardır. Büyük taşımacılık faaliyetlerini yürüten lojistik ve yük operatörleri, limanlar, havaalanları gibi odaklar da dikkate alınmalıdır. Bunun yanı sıra ilgili çıkar gruplarını temsil eden dernekler, odalar, kooperatifler, ağlar da dikkate alınması gereken diğer araçlardır. Bunlar kilit aktörler ile birincil paydaşlara tesis edebilecek potansiyeli haiz çıkar ve baskı grupları da olabilirler.

Buna ek olarak, mevcut yerel liderlerin rolünü göz önünde bulundurmak gerekir. Kişisel becerileri ve yerel aktörler arasında aldıkları tanınma ve saygınlık nedeniyle kaynakları harekete geçirmede, ittifaklar oluşturmada, ortak proje geliştirmede vb. önemli rol oynayabilen kilit kişilerdir. Uygulamada, bu tür insanlar süreç üzerinde hem olumlu hem de olumsuz olarak olağanüstü bir etkiye sahip olabilir, bu nedenle rolleri erken stratejik olarak değerlendirme gerektirir. Açıkça, paydaş tanımlaması, planlama sürecinin başında bir kez ve herkes için sonuçlandırılabilir bir görev değildir. Aksine, senaryolar ve politika seçenekleri daha somut hale geldiğinde ve paydaşlar üzerindeki etkileri daha doğru bir şekilde değerlendirilebildiğinde tekrar tekrar ele alınmalıdır. Bazı kilit aktörler için bile, değişen koşulların bir sonucu olarak yeniden değerlendirme gerekli olabilir.

4.3. Hedef Basamakları için Paydaş İletişim Planlaması

Herhangi bir paydaş katılım sürecinin başlangıcı paydaş eşlemesidir. Paydaş eşlemesi hedef grupları tanımlar ve bunlar hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi toplar. 'Paydaşlar' tanımı gereği bir durumda 'hissesi' olan kişilerdir. Paydaşlar kuruluş terimleriyle, örneğin 'iç' olanlar (çalışanlar ve yönetim) ve 'dış' olanlar (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) olarak tanımlanabilir. Eşleştirme işlemi aslında planlama, programlama ve projelendirme aşamalarında yapılarak ortak çıkarlar ve ilgilerin ayrılacak hibeler ve KA teknik rehberliğiyle bölgesel ve yerel ölçekte yerli ve milli değer oluşturmaya odaklanmalıdır.

Bununla birlikte özellikle Covid-19 sonrasında ciddi gündem oluş-

turması ve kilit aktörleri etkilemesi nedeniyle halk sağlığı alanında strateji, program ve projelerin geliştirilmesi sınır ötesi, disiplinler-arası bir şekilde program ve projeler gerçekleştirilebilir. Örneğin, yerel bir sağlık ve esenlik stratejisi şu yollarla geliştirilebilir:

1. Yerel bir sağlık ve esenlik ortaklığından stratejinin koordinasyonu, finansmanı, kaynak sağlanması ve yayınlanmasına katılan iç paydaşlar;
2. Hastalar, hizmet kullanıcıları, bakıcılar ve yerel toplumun üyeleri olarak kendileri için önemli olan konuların ele alınmasına yönelik görüş ve deneyimlerine katkıda bulunan dış paydaşlar.

Paydaş yönetimi esasen paydaş ilişkileri yönetimidir, çünkü yönetilen gerçek paydaş grupları değil, ilişkidir. Clarkson İş Etiği Merkezi (Friedman ve Miles 2006: 151), paydaş yönetiminin temel özelliklerini özetleyen ilkeler listesini geliştirmiştir (bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Paydaş Yönetiminin Temel Özelliklerini Gösteren İlkeler

İlke 1	Yöneticiler, tüm meşru paydaşların endişelerini kabul etmeli ve aktif olarak izlemeli ve karar alma ve operasyonlarda çıkarlarını uygun şekilde dikkate almalıdır.
İlke 2	Yöneticiler, ilgili kaygıları ve katkıları ve şirkete / kurumsal sürece katılımlarından dolayı üstlendikleri riskler hakkında paydaşları dinlemeli ve açıkça iletişim kurmalıdır.
İlke 3	Yöneticiler, her bir paydaş seçim bölgesinin endişelerine ve yeteneklerine duyarlı süreçleri ve davranış biçimlerini benimsemelidir.
İlke 4	Yöneticiler, paydaşlar arasındaki çabaların ve ödüllerin karşılıklı bağımlılığını tanımalı ve ilgili risk ve güvenlik açıklarını göz önünde bulundurarak, kurumsal faaliyetlerin fayda ve yüklerinin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamaya çalışmalıdır.
İlke 5	Yöneticiler, kurumsal faaliyetlerden kaynaklanan risklerin ve zararların en aza indirilmesini ve önlenemedikleri yerlerde uygun şekilde tazmin edilmelerini sağlamak için kamu ve özel

	sektördeki diğer kuruluşlarla işbirliği içinde çalışmalıdır.
İlke 6	Yöneticiler, devredilemez insan haklarını (örneğin yaşam hakkı) tehlikeye atabilecek veya açıkça anlaşılırsa ilgili paydaşlara kabul edilemeyecek risklere yol açabilecek faaliyetlerden tamamen kaçınmalıdır.
İlke 7	Yöneticiler (a) kurumsal paydaşlar olarak kendi rolleri ile (b) paydaşların çıkarları için yasal ve ahlaki sorumlulukları arasındaki olası çatışmaları kabul etmeli ve bu tür çatışmaları açık iletişim, uygun raporlama ve teşvik sistemleri ile ve gerektiğinde üçüncü taraf incelemesi yoluyla ele almalıdır.

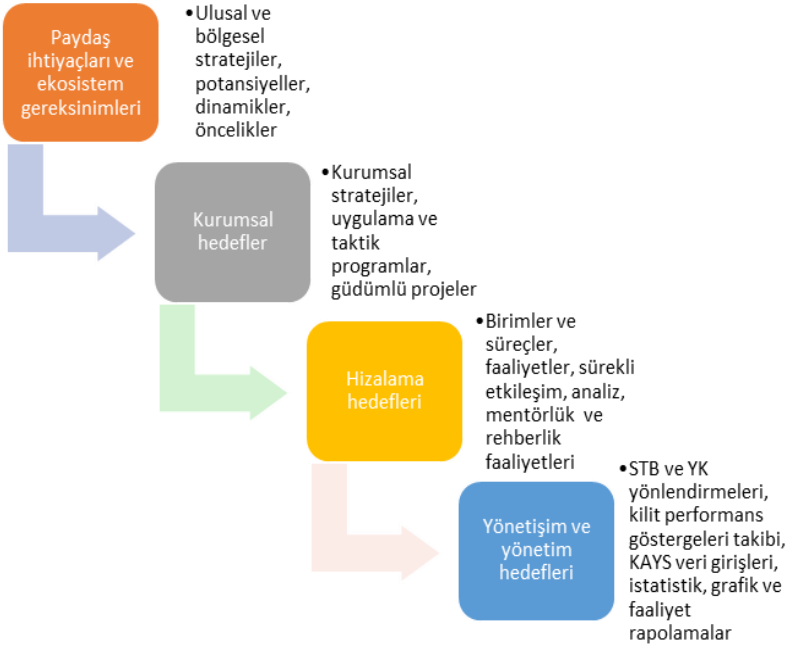
Bir proje boyunca güçlü ve özlü iletişim hatlarını sürdürmek, projenin sorunsuz çalışmasını sağlamak ve paydaşların size ve projeye olan güven duygusunun anahtarıdır.

4.4. Kurumsal YBS Dijital Dönüşümü İçin Yönetişim

Güncellenen COBIT 2019, YBS dijital dönüşümünün işletmelerin çalışma şeklini değiştirdiğini anlatmaya çalışmaktadır. Bir kuruluşun yönetim kurulunun “yenilikçi bilgi ve teknoloji ile ilgili kararları devretme, görmezden gelme veya bunlardan kaçınması” için artık kabul edilmemesini önermektedir. Bilgi ve teknoloji, dijital dünyadaki kilit unsurlardır. Bu nedenle dijitalleşme sayesinde kaynak verimliliği sağlama ve değer yaratma noktasında güveni artmaya devam ettikçe yönetim kurullarının ve üst düzey yöneticilerin bu hususlarla yakından ilgilenmeleri gerekir.

COBIT’in hedefleri basamaklama konsepti, kuruluşların kilit paydaşlarının sürücülerinden ve ihtiyaçlarından kurumsal hedefler oluşturmalarına yardımcı olan yukarıdan aşağıya bir yaklaşımdır. Bu kurumsal hedefler daha sonra ”tüm yenilikçi BT çabalarının iş hedefleriyle uyumunu vurgulayan hedefler” olan uyum hedeflerine doğru yükselerek, uyum hedefleri COBIT’in önerdiği yönetişim ve yönetim hedeflerine girmiş olmaktadır.

Şekil 2. KA ölçeğinde Kurumsal Yönetişim Hedeflerinin Stratejik Hizalanması



5. Kalkınma Ajanslarının Tabi Olduğu Planlara Göre Stratejik Basamaklandırma

Teşvik edici ve kısmen emredici olan kapsamlı bölgesel gelişme planları çok zaman alıcı, çok pahalı, aşırı ayrıntılı ulusal planlara bir alternatif çözüm olarak geliştirilmişlerdir. Bunlar, ideal anlamda mantıksal, kuramsal, kavramsal ve felsefi yönden tatmin edici olabilirler, ancak bu planlar da nadiren beklenen etkileri elde ederek gerçeğe dönüşürler. Oldukça ayrıntılı bölgesel planlara yatırımı haklı gösterecek çok fazla kontrolsüz idari, teknik ve siyasi değişken olabilir. Entegre bölgesel kalkınmaya yönelik bu yaklaşım, başlangıçta ulusal plan bağlamında bölgenin genel görünümünden ve gelecek vaat eden kalkınma alanlarının daha ayrıntılı analizine doğru ilerleyen farklı aşamalarla ka-

rakterize edilir. Üç temel unsur tanı, strateji ve proje geliştirme şeklinde anlaşılmaktadır:

Teşhis: Bir bölgenin temel problemlerini, potansiyellerini ve kısıtlamalarını belirlemek için yapılan hızlı bir analiz sonucunda mevcut durum ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda potansiyel fırsatlar, zayıflıklar, kırılğanlıklar ve güçlü yönler de dâhil edilmektedir. Gelişim tanısı doğal kaynakların ve sosyo-ekonomik koşulların değerlendirilmesini de içerir. Bunun için de alt bölgelerin tanımlanması ve analizi; kritik kurumların, sektörlerin ve coğrafi alanların belirlenmesi; yeni bilgi üretimi olanaklarının ve yatırım projeleri için fikirlerin bir araya getirilmesi gerekir.

Strateji: Mevcut konuların ele alınması için mevcut kaynaklarla gerçekleştirilebilecek olan acil önceliklerin ve fırsatların seçilmesi için yöntem ve hareket noktaları stratejiyi oluşturur. Bu fırsatlar, ivmeyi koruyacak kadar kısa bir zaman dilimi içinde politik olarak mümkün olan eylemleri önermektedir. Kurumların ve karar verici organların bir seçeneği olması için alternatif stratejiler sunulmalıdır.

Program ve Projeler: Seçilen stratejiyi uygulamak için birbiriyle ilişkili yatırım program ve projelerinin hazırlanması son aşamadır. Genellikle ön fizibilite ile geliştirilen projeler altyapı, üretim faaliyetleri ve hizmetler arasında bir denge sağlamak durumundadır. Toplu olarak, fayda-maliyet oranı hükümetler ve fon sağlayıcılar için kabul edilebilir olmalıdır. Uygulamada yaşandığı gibi baskı grupları, nopotik ilişkiler ve kişisel takdirlere göre projelendirme olması durumunda kaynak israfı, paydaşların memnuniyetsizliği ve bölgesel planlamaya olan inancın yitirilmesi ile sonuçlanmamalıdır. Projeler, kısa ve orta vadeli bir eylem planı ve bölgesel önceliklere uyumlu, haksız rekabete ve yersiz kazanımlara yol açmayacak şekilde en büyük etkiyi meydana getirme potansiyeli dikkate alınarak gerekli her türlü yardımcı eylemle birlikte STB ve YK ya sunulur. Vaka çalışmaları ve denetim raporları bu yaklaşımın çeşitli koşullar altında nasıl uygunsuz bir şekilde kullanıldığını göstermektedir.

Şekil 3. KA Özelinde Stratejik Hedeflerin Kilit Belgelere Yansıtılması ve Basamaklandırma Mekanizması



5.1. Kalkınma Planlamasında Çevresel Konular ve Ekosistem Kurgusu

Çevre sorunlarıyla ilgilenen kalkınma uygulayıcıları, burada “çevresel etki değerlendirmeleri” veya “çevre” kelimesinin sık kullanımı için boşuna çaba göstereceklerdir. ÇED, kaynak yönetimi hususlarının planlama sürecine erken bir aşamada yerleştirilmesi durumunda, projelerin tanımlanması, seçilmesi, formülasyonu ve uyumlaştırılmasında rol oynarsa, çevresel etki değerlendirmelerinden- yüksek maliyetleri ve olumsuz nitelikleri ile- önlenebileceğini belirtmektedir. Sıklıkla, “çevresel” olarak tanımlanan sorunlar, aslında, bir sektörün veya çıkar grubunun, doğal mal veya hizmetlerin kullanımı için başka bir sektör veya çıkar grubu ile rekabet etmesinin sonucudur. Her grubun kendi “çevresinden” ne istediğine dair kendi fikri vardır ve bu görüşler doğal olarak çatışır. Daha önce çevresel tema altında işlenen konular artık yeşil ekonomi, dögüsel ekonomi, sürdürülebilirlik, platform yaklaşımları, endüstriyel simbiyoz ve endüstri 4.0 ile ilişkilendirilerek ifade edilmektedir. Bu bağlamda, KA planlama ve programlama ekibinin bölgesel kalkınma sürecinde üç önemli görevi olmalıdır:

1. Bölgesel ekosistemlerden elde edilebilen ve bölgesel olarak potansiyel sağlayabilecek olan mal ve hizmetleri belirlemek.

2. Bu mal ve hizmetlerin kullanımındaki potansiyel çatışmaları belirlemek.

3. Meydana gelen çıkar çatışmalarını bölgede yürürlükte olan sosyo-ekonomik politikalarla çözmeye yardımcı olmak.

5.2. Kurumsal Yaklaşımın Tesisi İçin Bir Araç Olarak Teknik Destek Planlaması

Teknik yardım süreçleri, bir ulusal veya bölgesel ölçekte kalkınma ajansının teknik kapasite kazanmasına, idari verimliliği artırmasına, kaynak verimliliğini gerçekleştirmesine ve hatta politika yapımını etkilemesine yardımcı olmak için etkili bir mekanizma olabilir. Yerel teknisyenler (KA uzmanları), pratik yerel kaygılar konusunda ilgili paydaşların deneyimli personeli ile birlikte çalıştıklarında yapılan hizmet içi eğitim ve tecrübe paylaşımı daha fazla etkiye sahip olabilir.

KA programları üzerinden proje üretmedeki başarının, kurumun prestijini ve bütçesini arttırmayı gerekli kılar. Ancak sosyal, ekonomik ve teknik yönden bölgesel kapasiteye ve rekabetçiliğe katkısı olmayan veya önemsenmeyecek düzeyde düşük olan projeler tam tersi etki oluşturarak STB ve YK nezdinde baskı oluşmasına ve süreçlerin merkezleşmesine yol açabilir. Bir bölgenin kalkınması için bir çalışma yürütmek için teknik yardım, ajansları nihayetinde benzer çalışmalarını STB üzerinden yardım almadan yürütecek şekilde donatmalıdır. Bu da projelere ortaklık ve girişimciler/yatırımcılarla birlikte gelişen bir havuz oluşturulması ve kitle fonlaması gibi mekanizmalara başvurulmasıyla mümkün olabilir. Bir ajansın ortak teknik yardım faaliyetlerinde projeleri tanımlama, formüle etme ve değerlendirme kapasitesi bu sayede artacağı gibi paydaşlar üzerindeki yönlendirme etkisi de artabilir.

Başarı İçin Kritik Faktörler

Analitik modelde belirtildiği gibi, başarı için kritik faktörlerin belirlenmesi, strateji ve eylem planının ulusal, bölgesel, kurumsal, program ve projelendirme boyutlarının hazırlanmasında çok önemli bir aşama-

dır. Aşağıda, uygun şekilde ele alınmazlarsa projenin uygulanmasında ciddi kısıtlamalar haline gelebilecek faktörlerden bazıları listelenmiştir. Başarı için kritik faktörlerin karşılanmaması durumunda ana sonuçlar incelenir ve bu riskleri azaltmak için olası eylem yolları sunulur:

A. Bölgesel Strateji ve Eylem Planının Ulusal Mülkiyeti: Belirli aşamalarda, istatistiksel politika ve bütçe konularından sorumlu STB yetkililerinin katılımı da gerekli olacaktır. Bu faktör, program ve projelerin başarısı için açıkça hayati önem taşımaktadır.

B. Program ve Projelerin Genel Kurumsal Strateji ile Uyumlu Hale Getirilmesi: Yukarıdaki faktörle yakından bağlantılı, programların ve projelerin genel kurumsal strateji veya stratejik planıyla uyumlu olmasını sağlama ihtiyacıdır. Bu stratejik planda açıkça dikkate alınmazsa, işletme ve kuruluşların yöneticileri tarafından düşük öncelik verilecek veya tamamen göz ardı edilebilecektir.

C. Bölgesel Kalkınma Sistemindeki Farklı Aktörlerin, Öngörülen Stratejilere ve Eylem Planlarına Karşı Direnci: Bölgesel kalkınma sisteminin çeşitli bileşenleri, işletmeler ve kuruluşları geliştirmek veya iyileştirmek için yararlı olabilir. Bu diğer kurumlarla karşılıklı yarar sağlayan iş birliğini sağlamanın ve güvensizlik ve isteksizliğin üstesinden gelmenin yolu, sürekli iletişim kurmak, çalışma grupları oluşturmak ve kurumlar arası anlaşmalar yapmaktan geçer.

D. Bölgesel Kalkınma Sisteminin Dışından Farklı Paydaşların, Öngörülen Stratejiler ve Eylem Planları ile İlgili Olarak İsteksizliği: KA tarafından kullanılan hibelerin bölgesel ölçekte diğer kurum ve kuruluşların bütçelerine oranla ciddi bir yekûn teşkil etmemesi, BKP'nin kilit paydaşlar tarafından önemsenmemesi de dikkate alınması gereken bir sorun alanıdır. Ortak proje ve program geliştirme süreçlerinde ne kadar bulunurlarsa ve BKP ile referans edilen uygulamaların artması ölçüsünde bu ilgisizlik ve isteksizlik giderilebilir.

E. Yeterli Sayıda ve Farklı Eylem Planlarını Gerçekleştirme Becerisine Sahip Ekiplerin Varlığı: Açıkça, yetkin insan kaynaklarının eksikliği, ortam plan, program ve projelerin yürütülmesi için ana engeldir, çünkü şirket, STK ve diğer kuruluşları iyileştirmek için, işe yarayabilecek yeni verilerin belirlenmesi ve stratejilerin kullanılması gibi bir dizi temel faa-

liyetin yürütülmesi zor olacaktır. O nedenle bölgesel ölçekte beşerî sermayenin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine güç verilmelidir. KA tarafından yapılacak rehberlik, mentörlük ve eğitim faaliyetlerinin daha sistematik, ihtiyaç ve sonuç hedefli olması gerekir.

F. Eylem Planının, Program ve Projelerin Yürütülmesi İçin Yeterli Finansmanın Yenilikçi Metotlarla Elde Edilmesi: BKP Eylem Planının, program ve projelerinin bölgesel boyutu açısından ve yukarıda belirtildiği üzere, öngörülen faaliyetlerin önemli bir kısmının gerçekleştirilmesi için yeterli finansmanın mevcut olması gerekir. Sürekli merkezi bütçe tahsisatlarının beklenmesi doğru, verimli ve etkili olmayabilir. Bölgesel program ve projelerden etkilenecek diğer kamu kurumları ile ortaklıklar ve iş birliği anlaşmaları kurmak mümkün olabilir. Kurumların yıllık yatırım programlarının KA planlama ve programlama uzmanları ile birlikte hazırlanması, bunların BKP hedef ve faaliyetleriyle ilişkilendirmesi, diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla KA teknik desteğine dayanan ortak projelerin geliştirilmesi hayati önem arz etmektedir. KA plan, program ve projelerinin de ilgili kilit kuruluşların katkılarıyla belirlenmesi ölçüsünde BKP ile istenen koordinasyon ve kaynak verimliliği daha üst seviyelerde elde edilebilir.

6. Sonuç

Hem kavramsal hem de operasyonel olarak, strateji ve eylem planının bir yandan bölgesel bir kapsamı veya boyutu ve diğer yandan ulusal bir kapsamı veya boyutu vardır. Ortaklaşa yürütülecek eylemleri ve yalnızca belirli bir ülke için geçerli olan ancak genel stratejiye uygun olan eylemleri içeren birleşik bir strateji ve bölgesel eylem planı olacağı anlaşılmaktadır. Strateji ve eylem planının bölgesel kapsamı, şirket ve kuruluşların yatırım programları, uzman insan kaynaklarının gelecekteki arzu edilen durumu ve ortaklaşa yürütülebilecek eylem hatları karşısında ortak vizyonunu yansıtmalıdır (ECLAC-UN, 2012). Daha önce gerçekleştirilen BKP / program / proje sonuçlarının incelemesi, kilit paydaşlar için gelecekteki ortak zorlukların bir parçası olacak zayıf yönleri ve sorunları tespit etmeye çalışmak sistematik ve sürdürülebilir bir tabana oturtulması gerekir.

Birbirilerine benzer teknik sorunlar (sınıflandırma, yerleştirme ve millileştirme değişkenlerinin iyileştirilmesi, yerel birimlerin güncellenmesi gibi), sürdürülebilir kalkınma için ekosistemin iyileştirilmesi alanlarında ortaya çıkabilir. Bölge Kalkınma Eylem planları, rehberleri desteklemek için Bölgesel Kalkınma Planı hedefleri çerçevesinde ilgili bölgesel paydaşlarla anlaşmalar ve ortaklıklar, bölgesel bir eğitim programı, bölgesel uzmanlar ağı hem kapsam hem de uygulama açısından bölgesel olan eylemleri ve iş birliği mekanizmaları ile bölgesel teknik yardım ve mentörlük programları içermelidir. Ulusal olarak, STB tarafından strateji ve eylem planı ortak vizyonu ülke düzeyinde uygulayabilmeli, bunu farklı bölgelerin özel niteliklerine, mevcut kaynaklara ve gelişme düzeyine ve diğer kısıtlamalara veya her bir KA ihtiyaçlarına uygun hale getirmelidir. Bölgesel düzeyde meydana geldiği gibi, ülke düzeyinde strateji ve eylem planının tasarımı, gelecekteki arzu edilen durumun tanımlanması ve belirlenen son tarihe kadar ulaşılacak hedef ve hedeflerin önceliklendirilmesi ile başlar. Doğal olarak, başlangıç noktası bir bölgeden (TR51) diğerine farklılık gösterdiğinden, bölgesel stratejiler gerekli farklılıkları yansıtabilmelidir.

Paydaşlar her zaman COBIT modeli için başlangıç noktasıdır. Bu bağlamda, ulusal ve yerel paydaşlar tespit edilerek ihtiyaç ve beklentileri (paydaş yönetişi) analiz edilmelidir. Paydaşların bu analizi, kim olduklarını, neye ihtiyaçları olduğunu ne istediklerini ve ne tür katkıda bulunabileceklerini belirlemeyi içerir. Sadece pasif alıcı olmayıp aktif verici olabilecekleri plan / program / proje süreçlerinin de belirlenmesini gerektirir. Bu durumda onların ihtiyaçları, istekleri ve kapasiteleri arasında ayırım yapmak önemlidir. İstekler genellikle basitçe uygulanabilir olmayan “sahip olunması güzeldir” şeklinde olabilir. İhtiyaçlar paydaş değeri sağlamak için karşılanması gereken gereksinimler olarak belirlenmeli ve COBIT’in belirttiği gibi, kuruluşlar bu yüzden var olmalıdırlar. Yoksa yöneticilerin şahsi bekası, prestiji ve lobiciliği için olduğu şeklinde ilgili paydaşlar tarafından bir algı oluştuğunda ortaklık, katılım, sahiplenme, sürdürülebilirlik

ve birlikte hareket ruhu da o ölçüde zayıflayacaktır. Bu nedenle de şahsi inisiyatifler yerine yapılandırılmış kurumsal süreçlerin sistematik olarak işletilmesinin sağlanmasına odaklanmalıdır.

İzleme Mekanizması ve KAYS sistemi performans metrikleriyle çalışmalıdır. Kurumsal BSC performans karne sistemi, operasyonel faaliyetlerini izlemek, program ve projelerin etkilerini ölçmek, KA tarafından bölgesel kalkınma vizyonu, misyonu ve hedeflerini karşılamak için geliştirilmelidir. COBIT, BT hedeflerini işletmenin ihtiyaçlarıyla uyumlu tutmaya yardımcı olmak için dengeli puan kartı sistemini gerekli görmektedir. Performans sistemi ve izleme mekanizmasının dayanması gereken dengeli puan kartının (BSC) kendisi dört boyut içermelidir:

Mali boyut (KA bütçesi dâhilinde paydaş ihtiyaçlarını karşılayan program ve projeleri işletmekte ve hibelerden beklenen sosyo-ekonomik faydalar elde ediyor mu?)

Müşteri / Paydaş / Yatırımcı / Vatandaş Boyutu (KA, paydaşların ihtiyacı olan alt yapı, çıktı, ürün ve hizmetleri sağlıyor mu?)

Dahili Boyut (KA bölgesel kalkınma hizmetlerini verimli bir şekilde sağlamak için tüm süreçler entegre bir şekilde optimize edilmiş mi?)

Öğrenme ve Büyüme (Bölgesel kalkınma organizasyonu sürdürülebilir bir şekilde sürekli gelişiyor mu?)

KA kurumsal strateji ve hedefleri, dengeli puan kartının dört boyutuna ayrılmalıdır. Bu performans izleme sisteminde her bir bölgesel / kurumsal hedefin, program veya projenin ilişkisinin kurumsal yönetim hedeflerine göre birincil mi yoksa ikincil mi olduğunu da detaylandırır: bu yönetim hedefleri de faydaların gerçekleştirilmesi, risk optimizasyonu ve kaynak optimizasyonu olmak üzere üç tane olarak belirlenmelidir. Bu mekanizma Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi'ne (KAYS) entegre edilebilir. Zaten bu tür özellikler YBS ile entegre olmazsa çok verimli ve etkin olmaz.

Bu kapsamda COBIT modeli kullanılarak öncelikli olarak dönüşüm gerçekleştirilebilecek üç temel alan mevcuttur:

1. Ajansın misyonunu, vizyonunu, stratejisini ve hedeflerini ulusal ve bölgesel önceliklere göre hizalamalı: Bölgesel ve ulusal ölçekte kilit paydaşların misyon, vizyon, strateji ve hedefler hakkında bulunabilecek tüm belgeleri toplanarak incelenmelidir. Stratejik hizalanma ve hedef yönetimi konusunda kilit iş liderleri ve paydaş kurumlarla bire bir görüşmeler düzenleyerek kuruluşlarının hedeflerini ve genel işin amaçlarını ve hedeflerini nasıl desteklediklerini tartışmak gerekir. Her iki kaynaktan da amaç ve hedefleri yakalayarak bunları diğer kilit paydaşlarla paylaşılması kolay olacak şekilde özet biçiminde belgelemek ve Ajansın bölge kalkınma planı içeriği için dikkate alınmadı gerekir. Ajansların bölge planları, çalışma programları ve hatta MDP ve sonuç odaklı programlar zaten birbirine çok benzerlik göstermektedir. KAYS içerisinde generik olarak paydaş ihtiyaçları seti, kurumsal hedefler seti, bölgesel öncelikler seti ve sonuç odaklı programlar, MDP ve güdümlü seti vb. gibi BKP içerisine bölgenin dinamikleri ve gerekliliklerine göre seçilerek pratik bir şekilde bölge planları ve yıllık çalışma programları kolaylıkla teşkil ettirilebilir. Buna göre raporlama modülü de KAYS içerisinde otomatik hale getirilebilir.

2. Maliyet Etkinlik ve Kaynak Verimliliği Hedeflenmeli: KA, bölgesel kuruluşların BKP ile uyumlu olmasını sağlamak ve bu süreçteki içindeki riskleri azaltmakla ilgilenmek durumundadır. Bu da kurum ve kuruluşların tasarruf yapmasına ve ortak bir şekilde belirli hedeflere kolayca ulaşmasına yardımcı olabilir. Örneğin, belirli bir riske maruz kalmak, bir işletme veya kurum için hem finansal hem de itibar açısından çok pahalı ve istenmeyen bir sonuçlar doğurabilir. Bu şekildeki bir yaklaşım, aynı zamanda paydaşların ihtiyaçlarını uygulanabilir ve ölçülebilir hedeflere çevirmeye yardımcı olur ve program/proje şeklindeki operasyonel faaliyetlerin yolunda gitmesini (performans açısından) ve KA bölgesel kalkınma vizyonuyla uyumlu kalmasını sağlamak için kapsamlı yöntemler (yukarıda bahsedilen dengeli puan kartı gibi) kullanır. Bu da uzun vadede kaynak verimliliği ve etkinlik sağlar çünkü mali kaynaklar hiçbir değer katmayan

faaliyetler veya süreçler için boşa harcanmamış olacaktır.

3. Yönetişim ve yönetim süreçlerine odaklanılmalı: COBIT'in birincil amacı, kurumsal BT'nin yönetişimi ve yönetimi konusunda kuruluşlara rehberlik etmektir. COBIT, bu disiplinleri ayrı alanlar olarak görür ve bu nedenle onlara bu şekilde davranır. Bölgesel kalkınmanın yönetişim yönü, bölgesel ve mahalli kuruluşların hedef ve faaliyetlerinin BKP ile uyumlu kalmasına ve bununla ilgili riski azaltmasına yardımcı olmalıdır. Daha sonra yönetimin, KA hedeflerini başarıyla tamamlamak için yönetişim organları (STB, YK ve KK) tarafından sağlanan yön doğrultusunda faaliyetleri planlaması, oluşturması, yürütmesi ve izlemesi gerekir. Bu bağlamda etkin yönetişim için de risk, kaynak ve beklenen faydanın optimize edilmesi gerekir:

Faydaların Gerçekleştirilmesi: “Yenilikçi teknolojinin etkin olduğu değişime yatırım yapmanın tek geçerli nedeni sonuç odaklı olmak ve fayda sağlamaktır” sözü, bu unsuru açıklamaya başlamak için iyi bir başlangıç noktasıdır. Tüm paydaşlar için en yüksek faydanın elde edilmesi hedeflenmelidir. Plan, program ve projeler buna odaklanmalıdır.

Risk Optimizasyonu: İki tür risk vardır, kötü tür ve iyi tür. Risk optimizasyonu, kötü risklerden olabildiğince kaçınmak ve pro-aktif olarak karşılığını alacak iyi riskleri aramakla ilgilidir. Kısa vadede plan, program ve projeler beklenen etkileri göstermeyebilir ancak kaynakların haksız rekabete yol açmak, güçlülere daha güçlü yakmak ve kritik olmayan alanlara tahsis edilmemesi gerekir. En büyük risk, milletin hakkı olan bütçe tahsisatlarının çıkar çatışması içerisinde olan, bilgi asimetrisini suiistimal eden, üst yönetim veya politik yakınlığı olanlar için haksız bir şekilde kullanılmasıdır.

Kaynak Optimizasyonu: Yenilikçi BT'nin kurumsal hedeflere ulaşmak için doğru kaynaklara sahip olmasını sağlamaktır ve buna teknoloji, insanlar ve süreçler dâhildir. Üretim, ihracat ve istihdama olumlu katkıda bulunacak olan inovasyon ve yenilikçi BT hizmetlerinin verimli ve tutarlı bir şekilde sunulması için bu kaynakları optimize etmeye odaklanır ve doğru kaynaklar yerinde olmadan, Ajanslar milletin parasını israf edebilir, vatandaşlar hayal kırıklığına uğratabilir ve personelin moraline zarar

verebilir. Sonuç odaklı ve yerel ihtiyaçları karşılayacak ve en büyük etkiyi doğuracak projelere kaynakların tahsis edilmesiyle optimize edilmiş olacaktırlar. Burada yönetim, danışma ve denetim mekanizmalarının doğru ve zamanında sistematik bir şekilde işler halde olması gerekir.

Modeling on the Applicability of Strategically Goals Cascade Approach at Regional Development Agencies

Abstract: In this study, it is investigated that a strategic structuring according to the needs of stakeholders in the planning processes prepared by development agencies (KA) can solve some of the problems mentioned by external audit reports. Accordingly, in compliance with the proposed COBIT target steps model, it is argued that the processes should be restructured by determining institutional targets in line with the needs of existing internal and external stakeholders in each agency. Since business processes are now carried out through information systems due to rapidly progressing digitalization, many IT goals should also be determined to achieve corporate goals. After that, the scope and dimensions of the processes called realizing goals and targets are structured for the KA. Because IT goals align with corporate goals, the process models, workflows, and MIS modules serve them. As a result of our research, it was determined that this approach is applicable in KA regional and strategic planning and programming processes, provided that some innovative measurements are taken accordingly.

Keywords: Development Agencies, Stakeholder Needs, Institutional Goals Cascade, YBS, COBIT-5

Kaynaklar

Ahuja, S. (2012), “Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) in a Cascading Balanced Scorecard (BSC) Environment: Utilization and Challenges”, *in* (eds.) M. Bajec ve J. Eder (2012), **Advanced Information Systems Engineering Workshops**. CAiSE 2012. Lecture Notes in Business Information Processing, Volume 112. Springer, Berlin, Heidelberg.

https://doi.org/10.1007/978-3-642-31069-0_47

Aykın, H., M. Arslanbaş, A. Dere, A. Özçelik, C. Boyalı ve M. A. Özkılınc (2014), **Kalkınma Ajansları İnceleme ve Araştırma Raporu**, Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu,

<http://www.tccb.gov.tr/faaliyetler/ddkraporlari/>. 22 Ağustos 2018

ECLAC-UN (2012), “Regional Strategy And Action Plan For Preparing, Implementing And Managing Directories Of Businesses And Establishments In Latin America”, **Eleventh Meeting of the Executive Committee of the Statistical Conference of the Americas of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean Quito**, LC/L.3504(CE.11/17)

Efe, Ahmet (2013), “Cobit-5 Framework as a Model for the Regional Development Agencies in Turkey”, İzmir: *International Journal of Ebusiness and Egovernment Studies*. ICEBEG (s.33-42).

Efe, Ahmet (2013), “Governance at the Regional Development Agencies in Turkey”, *SOSBIAD* (s.59-69). İzmir: *International Journal of Ebusiness and Egovernment Studies* Vol 5, No 2, 2013 ISSN: 2146-0744 (Online).

Efe, Ahmet (2015), **Türkiye’de Kalkınma Ajansları İçin Bir Yönetişim Modellemesi: COBIT-5** (Doktora Tezi), Ankara: TODAİE.

Efe, Ahmet (2016), “Bölgesel Plancılık ve Strateji Belirlemede Bütüncül Yaklaşım: Türkiye’de Kalkınma Ajansları İçin COBIT-5 Kapsamında Bir Analiz”, **ANKA e-DERGİ Journal of Phoenix**, s.44-74.

Efe, Ahmet (2016b), “Kamu Yönetiminde Bir Yönetişim Hedefi Olarak Kaynak Optimizasyonu: Kalkınma Ajanslarında COBIT-5 Çerçevesinde Bir Analiz”, **Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi**, s.43-65.

Efe, Ahmet (2016c), “Türkiye’de Kalkınma Ajansları Özelinde Kamu Yönetimi: Bürokrasi, İdare, Devlet Bağlamında Cobit-5 ile Çoklu Disiplinler Bir Analiz”, **TNB Hukuk Dergisi**, s.109-148.

Friedman, L. and S. Miles (2006), **Stakeholders: Theory and Practice**, Oxford University Press.

ISACA (2012), **COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. Rolling Meadows, IL: ISACA.

ISACA (2012c), **Enabling Processes**. USA: ISACA.

ITGI, **COBIT Management Guidelines**, 2000

KB-BGYUGM (2014), **Devlet Denetleme Kurulu Kalkınma Ajansları Araştırma ve İnceleme Raporu Kapsamında Alınacak Tedbirler**,

Ankara: Kalkınma Bakanlığı (Hizmete Özel Rapor).

Lee, J. Y. You and **K. Lee** (2017), “A Study on the Priority Decision Making of IT Goals in COBIT 5 Goals Cascade”, in **Proceedings of the 9th International Conference on Information Management and Engineering (ICIME 2017)**. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 221–225. DOI: <https://doi.org/10.1145/3149572.3149605>

Loch, C. H. (2008), “Mobilizing An R&D Organization Through Strategy Cascading”, **Research-Technology Management**, 51 (5): 18-26, DOI: 10.1080/08956308.2008.11657522

Silva, A. P. B. et al. (2018), “Structuring the COBIT 5 Goals Cascade in the Context of ICT Governance in DPU/Brazil”, 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 2018, pp. 1-6, doi: 10.23919/CISTI.2018.8399277.

TBMM (2006), **5449 sayılı Kanun Gerektisi.**

<https://bakkakutuphane.org/dokumanflipbook/5449-sayili-kalkinma-ajanslarinin-kuruluyukoordynasyonu-ve-gorevlery-hakkinda-kanun-genel-gerekcesy-02-04-2015-10-58-35-pdf/153>: 22 Ağustos 2018.

Van Grembergen, R., W. Saull and **S. De Haes** (2003), ‘Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group’, *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 2003.

Van Grembergen, W. (2000), ‘The Balanced Scorecard and IT governance’, *Information Systems Control Journal*, 2000.

Van Grembergen, W., S. De Haes and **J. Moons** (2005), ‘Linking Business Goals to IT Goals and COBIT Processes’, *Information Systems Control Journal*, volume 4, 2005.