

KAMU SEKTÖRÜNDE SÜREÇ OLGUNLUK DÜZEYİ ÖLÇÜMÜ: KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNDEN ANALİZ VE MODELLEME

AN ANALYSIS OF COBIT-5 PROCESS CAPABILITY LEVEL FOR REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES AT PUBLIC SECTOR

Ahmet EFE¹

ÖZET: Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından 2014 yılında hazırlanan bir inceleme ve araştırma raporunda kalkınma ajanslarının (KA) 43 adet sorununun olduğu tespiti yapılmıştır. Bu sorunlardan performans göstergelerinin yetersizliği ve uygunsuzluğu ile izleme ve değerlendirme sistematığının eksikliği üzerinde COSO ve COBIT modelleri kullanılarak yapılan kök neden analizi sunucunda süreç yönetimi ve yetkinlik düzeylerinin mevcut olmamasıyla ilişkili olabileceği savıyla KA dinamiklerinde uygulanabilir bir modellemenin yapılabilirliği araştırılmaktadır. Süreç kabiliyet veya olgunluk düzeylerinin ölçülebilmesi öncelikle süreçlerin belirli, ilişkilendirilmiş, dokümanite edilmiş ve iyileştirilebilecek şekilde kontrol ve yönetiminin yapıyor olmasını gerektirmektedir. Bu da kurumsal hedeflere ulaşabilmenin, kontrol ve performansın iyileştirilebilmesine olanak sağlamaktadır. COBIT-5 PAM modelinin bu anlamda referans alınabilecek bir entegre yaklaşım ortaya koyup koymadığı analiz edilmektedir.

Anahtar sözcükler: süreç yönetimi, süreç yetkinlik düzeyi, kalkınma ajansları, COBIT-5

ABSTRACT: In a report prepared by State Auditing Board (DDK) in 2014, there exist definitions of 43 different problems that regional development agencies (KA) are facing in Turkey. It is argued that behind real reasons of two out of those problems which are insufficiency and inconformity of performance indicators and lack of monitoring and assessment system, there found to be lack of process management and capability levels of regional development dynamics after root-cause analysis conducted using both COSO and COBIT-5 models. Therefore, in order to define process maturity level of KA, a self-assessment analysis and modelling of maturity level of processes have been outlined. It is found that in order to define process maturity and capability levels of KA, there need to be, predefined, documented, managed and interrelated processes to the extent of monitoring and optimization that provides opportunity to have better controls and performance management to easing organizational objectives.

Keywords: process management, process capability levels, regional development agencies, COBIT-5

GİRİŞ

Türkiye’de 2006 yılında “yönetişim” paradigması üzerine kurgulanan KA, 5449 sayılı Kuruluş Kanunu ile ortaya çıkmışlardır. KA, pek çok gelişmiş ülkede yaygın olarak kullanılan bölgesel gelişme ve sosyal-ekonomik dinamiklerin verimli bir şekilde harekete geçirilmesine olanak tanımayı amaç edinen küçük ölçekli kamu kurumları olarak bilinmektedirler.

Beş altı yıllık uygulama tecrübesinden sonra KA’nın varlık nedeninin Türkiye’de sorgulanması ve KA ile ilgili zayıflıkların ve problemlerin varlığı ile ilgili olarak siyasi, bürokratik, akademik ve iş dünyasından olumsuz söylem ve değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine Cumhurbaşkanlığı Makamınca 2012 yılı sonunda görevlendirilmiş olan Devlet Denetleme Kurulu (DDK) bir yılı aşkın sürede kapsamlı çalışmalar, araştırmalar, analizler ve

¹ Dr., CISA, CRISC, PMP, İç Denetçi, Ankara Kalkınma Ajansı, icsiacag@gmail.com

değerlendirmeler sonucunda 2014 yılında çıkarılan Araştırma ve İnceleme Raporunda, 43 maddede tespit edilen temel sorunlara parmak basılarak bunların giderilmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur. Anılan 43 sorunun kökünde yönetim kurgusunun yanlış yapıldığı varsayımıyla COBIT-5 yönetim çerçevesinin KA için yeniden kurgulanmayı sağlayacak şekilde uygulanabileceği ve temel sorunlarına çözüm olabileceği hususu doktora düzeyinde çalışmalara konu edilmiştir. (EFE, 2015)

DDK tarafından tespit edilmiş olan 43 ana sorunun kök neden analizleri yapıldığında bazı sorunların, kurumsal süreçlerin yeterli düzeyde yapılandırılmamış olmasıyla ilişkili olabileceği tespit edilmiştir. Örneğin performans göstergelerinin yetersizliği ve uygunsuzluğu ile izleme ve değerlendirme sistematığının eksikliği gibi DDK tarafından tespit edilen bazı sorunların aslında süreç uygunluk modeli olmamasından dolayı bu hususta objektif tespit ve çözümler yapılabilme olanağı olmadığı anlaşılabilmektedir. Bu nedenle de COBIT-5 gibi bir uluslararası çerçeve standardın referans alınarak KA dinamiklerinde süreç yapılandırmasının olanaklı olup olmadığının ortaya konulabilmesi bu çalışmamızda araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Çünkü kamu kurumlarında süreçlerin varlığı, tutarlılığı, ölçülebilirliği ve sürdürülebilirliği kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, vergi ödeyen vatandaşların alınan hizmetten memnun kalmaları ve kamu kaynaklarının ekonomik bir şekilde amaca hizmet edecek şekilde kullanılabilmesini kolaylaştıran ve hesap verebilirliği sağlayan bir mekanizmaya ihtiyaç duyar. Bunun sağlanabilmesi için de COBIT-5 gibi genel olarak kabul görmüş bir çerçevenin referans alınabilmesi gerekmektedir.

Bir paradigma olarak dikkate alınabilecek olan COBIT, önceleri denetim, kontrol ve daha sonra yönetim çerçevesi iken daha sonraları risk ve katma değer ile ilgili standartları da bünyesine alarak zamanla bir BT yönetim çerçevesi haline gelmiştir. Her versiyonunda paradigmatik bir kırılımla kendisini yenileyen COBIT-5 versiyonunda, en sonunda sadece BT değil diğer iş süreçlerini de kapsayarak kapsamlı bir model haline gelen bütünlükçü, kapsayıcı ve uyarlayıcı bir çerçeve iddiasındadır. COBIT-5 ile ortaya konulan ilkeler ve gerçekleştiriciler ile BT yönetiminin iş süreçleri ile birlikte yönetilebilmesine olanak sağlayacak bir yönetim ve yönetim modellemesi süreçleriyle birlikte ortaya konulmaktadır (EFE,2016).

COBIT-5 çerçeve yaklaşımı 5 temel ilke "*principles*" getirmektedir. Bu ilkeler çerçevenin esas sütunlarını teşkil etmektedirler. Bu ilkeler üzerinde yapılacak olan yapısal kurgu ve süreç uygulamaları da gerçekleştiriciler "*enablers*" vasıtasıyla temellendirilebilmektedir. COBIT-5 beşinci versiyonunda beş temel ilke üzerinde kurulmuştur. COBIT-5, sistem teorisinin temel varsayımlarını kullanarak birbiriyle etkileşim içerisindeki bileşikleri dikkate alarak bütüncül bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, gerçekleştiriciler kurumsal yönetim ve yönetim açısından birbirini bütünleyen, diğer çerçeve ve standartların eksikliklerini tamamlayan, kurumun varlığını sürdürmesi için gerekli olan alt sistemlerden oluşan canlı bir sistemin birliğini tamamlamaktadır. (ISACA, 2012)

COBIT-5 gerçekleştiricileri bütüncül yaklaşımı esas alınarak BT ve iş süreçleri ile birlikte bir kurumsal anlamdaki her şey gerçekleştiriciler kapsamına alınabilmektedir. COBIT-5, ISACA tarafından geliştirilen bir BT yönetim çerçevesidir. COBIT, ilk başta finansal ve BT denetim ve kontrol alanlarında ilk önce kendisini göstermişti. İlk baştaki COBIT, "*Control Objectives of IT*" olarak bilinmekteydi. Daha sonra COBIT, göstergeler, süreç araçları, kritik başarı faktörleri, uygunluk modelleri ve BT yönetimi ile ilgili görev ve sorumluluklarının yerine getirilebilmesi için geliştirilen araçlarla birlikte aşamalı bir şekilde toplumsal ve ekonomik koşulların sonucu olarak yeni olarak elde edilen bilgilerle girdiği paradigma gerilimleri sonucunda bir yönetim ve yönetim çerçevesi haline gelivermiştir. Paradigma gerilimi, diğer standart ve çerçevelerin mevcut teknik ilişkiler ağını, gereklilikleri ve sürdürülebilir stratejik yönetimi acımasız rekabet ortamında açıklayamaması ve çözüm bulamamasından dolayı ortaya çıkmıştır. Çünkü her kurumun paydaşları ve ihtiyaçları farklı olduğundan ve kaynakları ile riskleri de aynı

olmadığından kendilerine has uyarlamaların yapılabilmesi aşikâr bir halde belirginleşmiştir. Kendisini çevresel koşullara ve zamanın gereklerine göre sürekli adapte edebilen COBIT bu gerilim içerisinde yeni bir paradigma olarak ortaya çıkarak mevcut sorunlara çözüm sunma iddiasındadır (EFE, 2016).

Süreç olgunluk modeli de CMMI tarafından yapılandırılmış aynı zamanda COBIT gibi kapsamlı çerçevelerde kullanılan bir yaklaşımdır. Süreçlerin yetkinlik düzeylerini, olması gereken ve mevcut süreçler arasındaki farklılıkları, gerekli belgeleme, arşiv ve süreç optimizasyonu için takip edilmesi gereken göstergeleri yapılandırarak süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde işletilmesine olanak sağlamaktadırlar.

1. LİTERATÜR

Süreç olgunluk modellemesi ile ilgili olarak alanyazında pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalarda model olarak en fazla CMMI (Capability Maturity Modelling Integration) olarak bilinen ve daha çok yazılım geliştirmeyle ilgili kurumlar tarafından kullanılan bir çerçeve kullanılmıştır. Bunun yanı sıra ISO, PCMM, ITIL ve COPC gibi çerçeveleri kullanan yayınlara da rastlanmıştır. Ancak, COBIT-5 yeni bir çerçeve olarak 2012 yılında meydana geldiği için henüz COBIT-5 modelini kullanan süreç olgunluk çalışmalarının mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle de yaptığımız çalışma öncül bir araştırma niteliğinde olmasından dolayı alanyazına ciddi katkıda bulunabilecektir.

Özellikle piyasadaki rekabetçi koşullarda yarışmak zorunda olan firmalar, kalite iyileştirmesi, maliyet minimizasyonunda ve teslimat zamanında daha iyi noktalara varmak için süreçlerini etkin ve verimli hale getirmek üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu kapsamda geri kalmamak ve avantaj elde edebilmek için rakiplerin elde ettikleri CMMI, ISO, PCMM, ITIL ve COPC bazı sertifikasyon süreçlerini kendilerine uygulamak istemektedirler. Ancak yapılan bazı araştırmalarda firmaların bu uygulamalarında istedikleri düzeyde iyileştirme elde edemedikleri tespit edilmiştir. Srinivansan ve Murthy (2010) tarafından yapılan araştırma sonucunda adı geçen çerçeve standartların daha çok yazılım ile ilgili süreçleri kapsamış olması ve bu modellemelerin iş süreçlerinin tamamını kapsamamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir (Srinivasan & Murthy, 2010).

Süreç yetkinlik göstergeleri üzerinde de araştırmalar olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Bordignon ve Scagliarini (2001) tarafından yapılan bir araştırmada özellikle üretim endüstrilerinde çalışan firmalarda süreç yetkinlik göstergelerinin (PCIs) süreçlerin potansiyelleri ile performanslarının niceliksel olarak belirlenmesi amacıyla geniş ölçekte kullanılmış oldukları tespiti yapılmıştır. Ancak, bu göstergelerin istatistiksel özellikleri üzerinde literatürde çok araştırma mevcutken örneklem verisinin ölçüm hatalarından etkilendiği durumlarda bu özelliklerin değerlendirilmesi üzerinde çok az araştırma yapıldığı belirtilmektedir (Bordignon & Scagliarini, 2001).

CMMI modelini temel alarak e-kurum olgunluğu için bir model üretmeye çalışıldığı (Arifoğlu & Gür, 2017), kamu kurumları için kurumsal yapı olgunluk modelleri, yazılım yetenek olgunluk modelleri ile e-devlet olgunluk modelleri karşılaştırılarak kamuya özgü süreç tabanlı yetenek/olgunluk modeli ihtiyacının tespit edildiği (Gökalp & Demirörs, 2017), olgunluk modeli başarısı için üst yönetimin desteğinin en önemli husus olduğu, üst yönetiminin CMMI uygulamalarına bağlılık göstermesi, inanması, çalışanlarına amacın ne olduğunu açık ve net bir biçimde anlatması ve iyileştirme çalışmalarının bütününe takip etmesi gerektiği (Sümen & Erdoğan, 2009) ve İş Süreci Olgunluk Modeli (OMG-BPMM) ile Süreç ve Kurum Olgunluk Modeli (PEMM - Hammer Modeli) nin süreçlerin optimizasyonunda kullanılabilecekleri (İlisulu, Tarhan, & Türetken, 2017) çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Bu çalışmamızda bahsedilen tespit hareket noktası olarak ele alınarak COBIT-5 modelinin özellikle yönetim ve yönetişim süreçleriyle birlikte yazılım süreçlerini de birlikte entegre olarak

ele alan bütünlükçü bir çerçeve ortaya koymasının bu noktada çözümleyici olabileceği savunulmaktadır.

2. Metodoloji

Bu çalışmada kalkınma ajanslarının sorunları analiz edilmektedir bu amaçla da DDK raporu incelenmiş ve süreç olgunluğu ile ilgili iki adet probleme dair çekirdek neden analizleri yapılmaktadır. Ayrıca COBIT-5 süreç olgunluk modeli ile ilgili betimleyici bir çalışma da yapılmaktadır. COBIT-5 süreç değerlendirme modeline göre KA süreç olgunluk düzeyleri üzerinde değerlendirme yapılmaktadır.

Hizmete özel olan DDK raporu ve ilgili eylem planları üzerinde akademik araştırma yapılarak bu alandaki idari bilgi bilimsel literatüre kazandırılmaktadır.

Bu çalışmada yukarıdaki araştırma problemi ve belirtilen araştırma metodoloji ekseninde aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. KA dinamiklerinde süreçler sistemli ve disiplinli bir şekilde belirlenmiş midir?
2. KA süreç yapısında hangi standart veya profesyonel yaklaşım referans olarak alınmıştır?
3. COBIT-5 süreç olgunluk modeline göre KA süreç yetkinliği seviyesi nedir?

Yukarıda belirtilen araştırma sorularına bilimsel cevaplar bulunabilmesi için öncelikle inceleme nesnesi olan KA dinamiklerinde tespit edilmiş bulunan sorunlardan iki tanesi üzerinde kök neden analizleri yapılarak süreç modelinin olmayışından dolayı uygulanan süreçlerin hangi kabiliyet seviyesinde olduklarının anlaşılabilmesiyle ilişkili olup olmadıkları tespit edilmekte; COBIT-5 çerçevesinde göre öz değerlendirme süreci hakkında betimleyici ve uyarlayıcı bir analitik yaklaşımla, süreç öznitelikleri, değerlendirme göstergeleri, derecelendirme ölçeği ve yetkinlik seviyeleri bağlamında analiz edilmekte; KA dinamiklerinde süreç kabiliyet seviyesi ölçümünün nasıl yapılabileceği COBIT-5 PAM modeli çerçevesinde değerlendirilmekte ve en nihayet araştırma sorularına ne derece cevap bulunabildiği hususunda değerlendirmeler yapılmaktadır.

3. Araştırma Problemi

Kalkınma ajanslarıyla ilgili olarak Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından 2014 yılında hazırlanan bir araştırma raporunda (DDK, et al., 2014), 43 adet temel sorun tespit edilmiştir. Bu sorunlardan bazılarının kalkınma ajanslarındaki süreç kabiliyet seviyeleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu sorunlardan örnek olarak performans göstergelerinin yetersizliği ve uygunsuzluğu izleme ve değerlendirme sistematığının eksikliği sorunları araştırma problemi olarak alınmıştır. Bu çalışmada iddiamız kalkınma ajanslarında belirli bir süreç model uygulanmadığı ve süreçlerin COBIT-5 modeline göre yapılandırılmamış olduğudur. Aşağıda örnek olarak alınan iki adet problemin COSO ve COBIT-5 modellerine göre karşılaştırmalı olarak çekirdek neden analizleri de yapılmaktadır. Buna göre temel araştırma problemi “*kalkınma ajanslarında süreçlerin yapılandırılmamış olması ve ölçülebilir bir yaklaşımla belirlenmemiş olması*” olarak belirlenmiştir.

3.1. Performans Göstergelerinin Yetersizliği ve Uygunsuzluğu

DDK tarafından yerelde gerçekleştirilen araştırma ve inceleme çalışmaları kapsamında, BKP, program ve projelere ait performans göstergelerinin çoğunlukla objektif bir şekilde ölçülebilir olmadığı, gerçekleşme durumlarının ajanslarca kimi zaman istenilen düzeyde izlenemediği, bazı projelerde belirlenen performans göstergelerinin ölçülemediğinden dolayı izlenebilecek nitelikte olmadığı, bazı performans göstergelerinin ise program ve proje uygulama süreci sonucunda ölçülemeyecek cinsten olduğu görülmüştür. (DDK, et al., 2014)

Tablo 1. DDK Tarafından Tespit Edilen Performans Göstergelerinin Yetersizliği ve Uygunsuzluğu Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
KA'nca sağlanan desteklerin başarı durumlarını, bölge üzerindeki etki ve sonuçlarını ve bölgesel kalkınmaya olan katkılarını ölçmede kullanılacak temel araç olan performans göstergelerinin daha ölçülebilir ve gerçekçi olarak belirlenmesine ve izlenmesine daha fazla önem verilmesi ve bu kapsamda söz konusu performans göstergesi sistematığının gözden geçirilmesi	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden izleme faaliyetleri alanına girmektedir. BKP'ndaki bölgesel öncelikler, program dizaynındaki program öncelikleri ve projeler düzeyinde bakıldığında performans göstergeleri açısından ölçülebilir kriterler konulabilmesi, plan ve programlar ve projelerin kalite düzeyleri ile ilişkilidir. İzleme faaliyetlerinde ölçülebilir olmayan göstergelerin değerlendirilebilmesi veya program/proje sonuçları açısından olumsuz değerlendirmeler, KA performansını olumsuz yansıtacağından dolayı bu süreç yüzeysel olarak değerlendirilebilmektedir
	COBIT-5 değerlendirmesi
	Performans göstergeleri COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. paydaşların ihtiyaçları ile kurumsal ve proje ihtiyaçları ile hedeflerine göre belirlenmeli ve bu hedefler COBIT-5 enformasyon amaç ve kalite kriterlerine uygun olmalıdır. Bu kriterlere uymayan göstergelerin ölçülebilirliği ve sonuçların tutarlılığı güvenceye alınmaz. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Performans göstergelerinin yetersizliği ve uygunsuzluğu, süreç yönetiminin yetersizliğine ve süreç yetkinliğinin ölçülemediğine işaret etmektedir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
19.1 Bakanlıkça, ajansların mali destek programları tasarımı ve başvuru rehberlerinin hazırlanması çalışmalarında programlara ilişkin hazırlanacak performans göstergeleri gözden geçirilecek; göstergelerin daha ölçülebilir olmasına dikkat edilecektir. 19.2 Etki analizi çalışmalarını da dikkate alarak diğer ajanslarla işbirliği tesis edilmek suretiyle asgari ortak göstergeler seti tanımlanacaktır.	19.3 Performans göstergelerinin daha ölçülebilir olarak belirlenmesi için gerekli hassasiyet gösterilecektir. Ajanslarca, bütün destek programları bağlamında, Program Yönetim Birimi ile koordinasyon ve eşgüdüm içerisinde, alınan belge sayısı ve istihdam artışı gibi mutlak ölçülebilir performans göstergelerinin rehberlere ve KAYS'a işlenmesi sağlanacaktır.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.2. İzleme ve Değerlendirme Sistematığının Eksikliği

Uygulamada muhasebe ve ödeme birimi tarafından yapılması gereken mali kontrol ve mali denetimlerin izleme birimlerince yürütülüyor olmasının bu birimlerin projelerin teknik yönden değerlendirmeleri ve bu anlamda proje yararlanıcılarına destekte bulunmalarını engelleyen en önemli neden olarak tespit edilmiştir. (DDK, et al., 2014)

Tablo 1. DDK Tarafından Tespit Edilen İzleme ve Değerlendirme Sistematığının Eksikliği Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
İzleme faaliyetlerinin, teknik ve mali açılardan daha sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesini ve değerlendirilmesini sağlayacak önlemler alınması, bu kapsamda KA'nın izleme ve değerlendirme biriminde istihdam edilen personelin eğitim geçmişi ve niteliği ile bu birimin yapısı ve çalışma sistematığının izlemelerin etkinliğini artıracak şekilde gözden geçirilmesi	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı izleme faaliyetleri alanına girmektedir. İlgili personelin yetkin olmaması ve mali ve teknik işlemlerin tek bir personele verilmesi durumunda kontrol ortamı açısından görevlerin ayrılığı riski ve uzmanlaşma riski gibi yapısal riskler artmaktadır. Aynı zamanda MÖB görevlerinin IDB tarafından yürütülmesi de uygunluk ve etkinlik risklerini arttırmaktadır.
	COBIT-5 değerlendirme COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. İzleme ve değerlendirme süreçleri iç ve dış paydaşların ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir. Proje yararlanıcılarının izleme esnasında yol gösterilmesine ve rehberliğe daha çok ihtiyaçları vardır. Bu kalkınmayı sağlayacak olan projelerin başarısını ve etki değerlendirme sonuçlarını da olumlu etkiler. Yoksa bir taahhüdün veya yüklenicinin denetim ve teftişi gibi bir izleme mekanizması doğru sonuçlar doğurmaz. Bu işi yapan personelin de ilgili gerçekleştirici kapsamında gerekli yetkinliğinin sağlanması gerekir. Bu da bununla ilgili olarak gerekli süreçlerin varlığını, dokümantasyonunu, optimizasyonu ve süreç kabiliyet ve yetkinliğinin ölçülebilir olmasını gerektirir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
20.1 Proje izleme alanında çalışmakta olan personelin eğitim niteliği ve geçmişinin uygunluğunun incelenmesi ajans tarafından gerçekleştirilecek, Bakanlık konuyu takip edecektir.	20.2 İzleme faaliyetlerinin teknik ve mali açılardan daha sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesi için ajanslardaki ilgili personelin eğitim geçmişi ve niteliğinin gözden geçirilecektir. Mali incelemeyi ilgili bölümlerden mezun ajans çalışanları yapacaktır. 20.3 Sorumlu personelin teknik ve mali konularda gerekli eğitimleri alarak daha nitelikli hale gelmesi sağlanacaktır. İçeriği birbirinden farklı projelerle ilgilenen izleme uzmanlarına teknik bilgi ve becerilerini artırıcı yönde gerekli eğitimler verilecektir.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

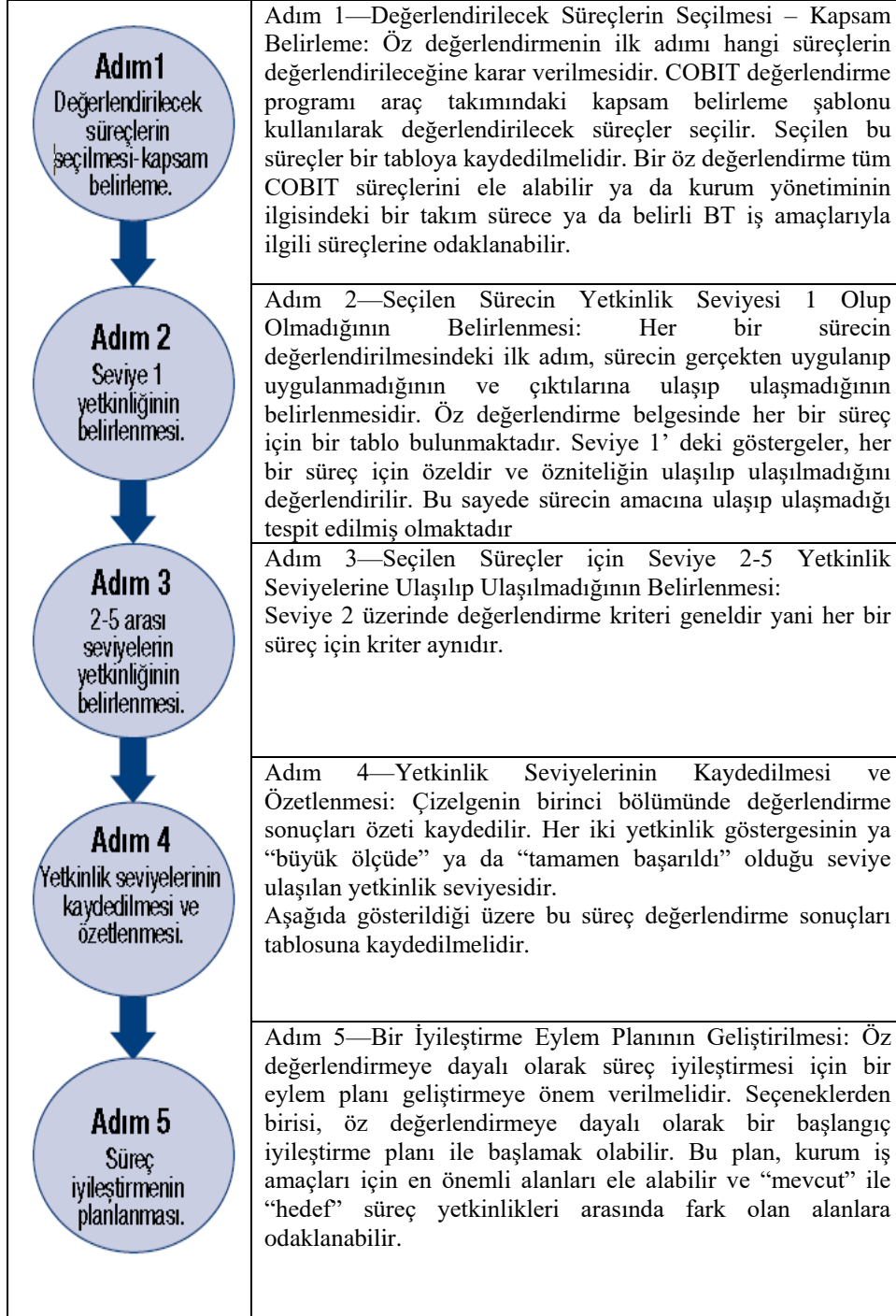
Görüldüğü üzere, performans göstergelerinin yetersizliği ve uygunsuzluğu ile izleme ve değerlendirme sisteminin eksikliği aslında süreç uygulama modelinin olmaması ve dolayısıyla optimize edilebilecek süreçlerin olgunlaştırılmasına olanak olmadığı ortaya konulmaktadır. Bu nedenle de süreç yetkinliğinin belirlenerek referans alınacak bir çerçeve ile uygulanabilir bir şekilde modellenebilirliği KA dinamikleri açısından önemli sayılmaktadır.

4. COBIT Öz Değerlendirme Süreci

COBIT öz değerlendirme süreci aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere kanıt-tabanlı olmayan, bağımsız ya da sertifikalı bir değerlendirici gerektirmeyen ve kurumsal yönetim tarafından daha resmi bir değerlendirmenin öncülü olarak kullanılabilir bir değerlendirme için basitleştirilmiş bir yaklaşım ortaya konulmaktadır. Bu nedenle de bir kamu tüzel kişiliği ve kamu hizmeti amacıyla salt kamu kaynağı kullanan kalkınma ajansları (KA) bir kabiliyet seviyesi değerlendirme aracı olabileceği değerlendirilmektedir. Bir öz değerlendirme, resmi değerlendirme öncesi iyileştirme gerektiren süreç farklarını tanımlamaktadır. Aşağıdaki şekilde

kabiliyet seviyesinin belirlenmesi için yapılması gereken değerlendirme aşamaları adım adım görülmektedir.

Şekil 4. Süreç öz değerlendirme aşamaları



Kaynak: (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)’den alınmıştır.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, öz değerlendirme süreci toplamda beş adımlık bir prosedür işletilmesini gerekli kılmaktadır. Aşağıdaki değerlendirme tablosunda ise yukarıda birinci adımda kaydedilmesi istenilen bilgilerin nereye kaydedilmesini göstermektedir.

Tablo 3. Değerlendirme Özet Tablosu

Süreç Adı	Değerlendirilecek	Hedef Seviye	Süreç Yetkinlik Seviyesi					
			0	1	2	3	4	5
Değerlendir, Yönlendir ve İzle								
EDM01 Yönetim Çerçevesi Kurulum ve Sürdürülmesini Sağla				F	L			
EDM02 Fayda Yaratımını Sağla								
EDM03 Risk Optimizasyonunu Sağla								
EDM04 Kaynak Optimizasyonunu Sağla								
EDM06 Paydaş Şeffaflığını Sağla								
Hizala, Planla ve Düzenle								
APO01 BT Yönetim Çerçevesini Yönet								
APO02 Stratejiyi Yönet								

Adım 1—Hangi süreçlerin değerlendirileceğine karar verin ve kaydedin.

Hedef süreç yetkinlik seviyesini kaydedin.

Kaynak: (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)’den alınmıştır.

Hedef süreç yetkinlik seviyesi bu aşamada kaydedilebilir. Bu, süreçten beklenen gerekli yetkinlik seviyesini belirler. Hedef yetkinlik seviyesi belirlenirken, belirlenen seviyeye ulaşılmadığı takdirde kurumun iş amaçları üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Göz önünde bulundurulacak ilk nokta süreç ortada yoksa ya da etkin veya verimli çalışmazsa bunun kurum üzerindeki etkisinin ne olacağıdır. İkinci noktaysa, ISO/IEC 15504-4’ten alınan ve aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere, sürecin etkin ve verimli yürütülmemesinin yol açtığı ek sonuçlarla ilgilidir.

Tablo 4. Sürecin Etkin ve Verimli Yürütülmesinin Ek Sonuçları

Yetkinlik Seviyesi	Farkın Ortaya Çıktığı Süreç Özniteliği	Potansiyel Sonuç
1	PA 1.1 Süreç Performansı	Eksik iş ürünleri; süreç çıktılarına ulaşamama
2	PA 2.1 Performans Yönetimi	• Maliyet ya da zaman aşımaları; kaynakların verimsiz kullanımı; belirsiz sorumluluklar • Kontrol edilmeyen kararlar; zaman ya da maliyet hedeflerinin karşılanıp karşılanmayacağı üzerinde belirsizlik
	PA 2.2 İş Ürünü Yönetimi	• Kestirilemeyen ürün kalitesi ve bütünlüğü; kontrol edilmeyen versiyonlar; artan destek maliyetleri; • Bütünleştirme problemleri; artan yeniden çalışma maliyetleri
3	PA 3.1 Süreç Tanımı	• Önceki projelerden tespit edilen iyi uygulamalar ve çıkarılan derslerin tanımlanmaması, bunların yayınlanmamış ve organizasyon içinde erişilebilir olmaması • Kurum çapında süreç iyileştirme için temel olmaması
	PA 3.2 Süreç yayılımı	• Uygulanan süreçlerin daha önceki projelerden çıkartılan iyi uygulamalar ve öğrenilen dersleri içermemesi; kurum çapında süreç performansı tutarsızlığı

		• Sürecin anlaşılmasında ve iyileştirmelerin belirlenmesinde kaçırılan fırsatlar
4	PA 4.1 Süreç Yönetimi	• Süreç performans hedeflerine ve tanımlı iş amaçlarına ne kadar iyi ulaşıldığının nicel olarak anlaşılabilmesi • Performans sorunlarını erkenden tespit etmede niceliksel kabiliyetten yoksunluk
	PA 4.2 Süreç Kontrolü	• Süreç, tanımlanan sınırlar içinde yetkin ve/veya kararlı (kestirilebilir) değil • Niceliksel performans hedefleri ve tanımlanmış iş amaçlarının karşılanmaması
5	PA 5.1 Süreç Yeniliği	• Süreç iyileştirme hedeflerinin açıkça tanımlanmaması • iyileştirme fırsatlarının açıkça tanımlanmaması
	PA 5.2 Süreç En iyileştirmesi	• ilgili süreç iyileştirme amaçlarına ulaşmak için süreci etkili biçimde değiştirebilmede yetersizlik • Süreç değişikliklerinin etkililiğinin değerlendirilebilmesinde yetersizlik

Kaynak: (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)'den alınmıştır.

Yukarıda değerlendirmeye alınacak süreçlerin her yetkinlik seviyesi için potansiyel sonuçları belirtilmekteydi. Aşağıdaki tabloda ise, değerlendirmeye alınacak süreçler için istenilen kriterlerin belirli olup olmadığı, çıktılara ulaşıp ulaşılmadığı ve ne derece karşılandıkları gibi bilgilerin kaydedildiği bir değerlendirme tablosu görülmektedir. Bu tablodaki bilgilere göre hangi seviyede bir süreç olduğu anlaşılabilir. Daha sonra her seviye için belirlenmiş çıktılar ve bu çıktıların ölçülmesine olanak sağlayacak kriterler kullanılmakta ve buna göre kriterler eldeki sonuçlarla karşılaştırılmaktadır. Ardından her bir durumda kriterin karşılanıp karşılanmadığının muhakemesi yapılmalı, karar bir derecelendirmeye dönüştürülmeli ve seçili süreç için şablona kaydedilmelidir. Bu, her bir yetkinlik seviyesi “büyük ölçüde” ya da “tamamen başarılı” biçiminde derecelendirilinceye kadar tekrar edilmelidir.

Tablo 5. Detaylı Değerlendirme Çizelgesi Bölüm 1

Süreç Adı	Seviye 0	Seviye 1	Seviye 2		Seviye 3		Seviye 4		Seviye 5	
EDM01		PA 1.1	PA 2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2	PA 5.1	PA 5.2
Kritere Göre Derecelendirme		F	F	L	P	N				
Ulaşılan Yetkinlik Seviyesi				2						
Kısaltmalar: N (Başarısız, 0-15%) P (Kısmen Başarılı, >15%-50%) L (Büyük Ölçüde Başarılı, >50%-85%) F (Tamamen Başarılı, >85-100%)										

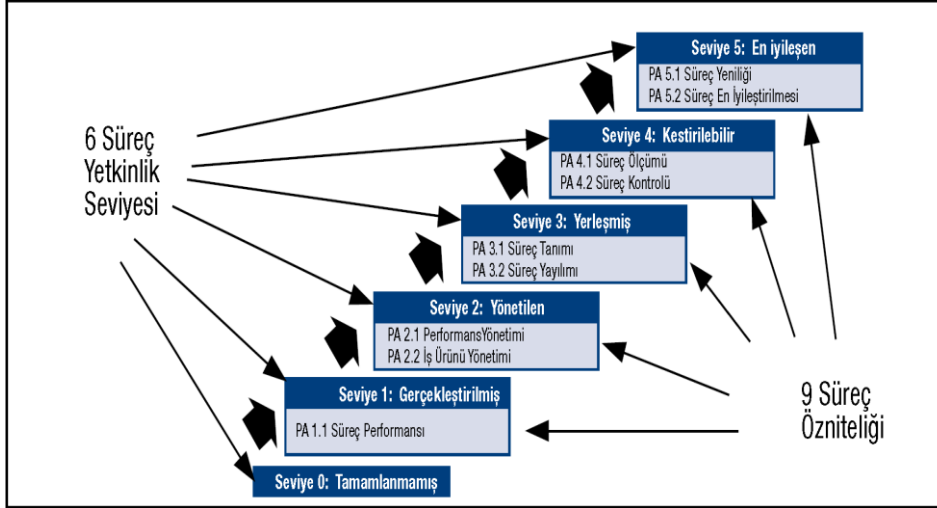
Kaynak: (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)'den alınmıştır.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, her süreç için belirlenen kriter derecelendirmeleri kısaltmalarla ifade edilmekte ve ulaşılan yetkinlik düzeyleri de buna göre ifade edilebilmektedir.

4.1. Süreç Öznitelikleri

COBIT PAM dâhilinde, yetkinliğin ölçüsü Şekil 3'te gösterilen ve ISO/IEC 15504-2'te tanımlanan dokuz süreç öznitelğine (PA olarak kısaltılmıştır) temellendirilmiştir. Her bir öznitelik belirli bir süreç yetkinliği için geçerlidir. Süreç öznitelikleri bir sürecin verilen yetkinliğe ulaşp ulaşmadığının belirlenmesinde kullanılırlar.

Şekil 5. Süreç Öznitelikleri



Kaynak: (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)'den alınmıştır.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, tamamlanmamış, gerçekleştirilmiş, yönetilen, yerleşmiş, kestirilebilir ve en iyileşen olarak ifade edilen 6 adet süreç yetkinlik seviyeleri 9 adet süreç özniteliği dikkate alınarak belirlenmektedir.

4.2. Değerlendirme Göstergeleri

COBIT PAM'daki değerlendirme göstergeleri süreç özniteliklerinin aşağıdakilere ulaşım ulaşılmadığının belirlenmesinde bir temel oluştururlar:

- Yetkinlik Seviyesi 1–Göstergeler her bir süreç için özeldir ve şu öznitelige ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirirler: *Uygulanan süreç, süreç amacına ulaşmaktadır.*

- Yetkinlik Seviyeleri 2-5–Yetkinliğin değerlendirilmesi genel süreç performans göstergelerine dayanır. Bunlara genel denilir çünkü tüm süreçlere uygulanabilirler, fakat bir yetkinlik seviyesinden diğerine farklıdır. Seviye 1, 37 COBIT 5 sürecinin “ayrıntılı içeriğinin” her birisiyle özellikle ilgilenir. 2.-5. seviyelerinde tüm süreçlerin “genel öznitelikleri” ile ele alınmıştır. Genel olarak, süreç yetkinlik seviyesinin artmasıyla sürecin istenilen amacına ulaşamama riskinin azaldığı anlaşılır. Yine genel olarak yetkinlik seviyesinin artmasıyla sürecin işletim maliyetinin arttığı anlaşılır.

4.3. Derecelendirme Ölçeği

Her bir öznitelik ISO/IEC 15504 standardında tanımlanan standart derecelendirme ölçeği kullanılarak derecelendirilmiştir.

Derecelendirme aşağıdakileri içerir:

- **N**–Başarısız. Değerlendirilen süreçte, tanımlanan öznitelige ulaşıldığına dair ya hiç kanıt yok ya da çok az kanıt var.

- **P**– Kısmen başarılı. Değerlendirilen süreçte, tanımlanan öznitelige ulaşmaya yaklaşıldığına dair ve kısmen ulaşıldığına dair kanıtlar var. Özniteligin başarılığuna dair bazı boyutlar belirsizdir.

• **L**– Büyük ölçüde başarılı. Değerlendirilen süreçte, tanımlanan öznitelige sistematik bir yaklaşım ve belirgin biçimde ulaşıldığına dair kanıtlar var. Bu öznitelige dair süreçte bazı zayıflıklar bulunabilir.

• **F**– Tamamen başarılı. Değerlendirilen süreçte, öznitelige tam ve sistemli bir yaklaşım vardır ve öznitelige tamamen ulaşılmıştır. Değerlendirilen süreçte, bu öznitelikle ilgili kayda değer bir zayıflık yoktur.

Bir derecelendirmeye karar verileceğinde yorumlanan derecenin tutarlılığının garanti altına alınması gerekir. Aşağıdaki tablo hem (daha önce tanımlanan) orijinal derecelendirme ölçeğini hem de bu derecelendirmenin başarı boyutunu gösteren yüzdeliklere çevrilmiş halini göstermektedir.

Tablo 6. Derecelendirme seviyeleri

N	Başarlamadı	%0-15 başarı
P	Kısmen Başarıldı	>%15-50 başarı
L	Büyük Ölçüde Başarıldı	>%50-85 başarı
F	Tamamen Başarıldı	>%85-100 başarı

Kaynak: (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)'den alınmıştır.

Değerlendiriciler bu ölçekleri mevcut başarı seviyesinin muhakemesi için değerlendirmelerinde kullanırlar.

4.4. Yetkinlik Seviyesinin Belirlenmesi

Bir sürecin yetkinlik seviyesi, bu seviyedeki süreç özniteliklerine büyük oranda ya da tamamen ulaşıp ulaşılmadığına ve daha alt seviyedeki süreç özniteliklerine tamamen ulaşıp ulaşılmadığına göre belirlenir. Aşağıdaki tablo her bir seviyeyi ve ulaşılmaması gereken derecelendirmeleri özetler.

Tablo 7. Seviyeler ve Gerekli Derecelendirmeler

Ölçek	Süreç Öznitelikleri	Derece
Seviye 1	Süreç Performansı	Büyük ölçüde veya tamamen
Seviye 2	Süreç Performansı Performans Yönetimi İş Ürünü Yönetimi	Tamamen Büyük ölçüde veya tamamen Büyük ölçüde veya tamamen
Seviye 3	Süreç Performansı Performans Yönetimi İş Ürünü Yönetimi Süreç Yayılımı	Tamamen Tamamen Tamamen Büyük ölçüde veya tamamen Büyük ölçüde veya tamamen
Seviye 4	Süreç Performansı Performans Yönetimi İş Ürünü Yönetimi Süreç Tanımı Süreç Yayılımı Süreç Ölçümü Süreç Kontrolü	Tamamen Tamamen Tamamen Tamamen Tamamen Büyük ölçüde veya tamamen Büyük ölçüde veya tamamen
Seviye 5	Süreç Performansı Performans Yönetimi İş Ürünü Yönetimi Süreç Tanımı Süreç Yayılımı Süreç Ölçümü Süreç Kontrolü Süreç Yeniliği Süreç En iyileştirilmesi	Tamamen Tamamen Tamamen Tamamen Tamamen Tamamen Tamamen Büyük ölçüde veya tamamen Büyük ölçüde veya tamamen

Kaynak: (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)'den alınmıştır.

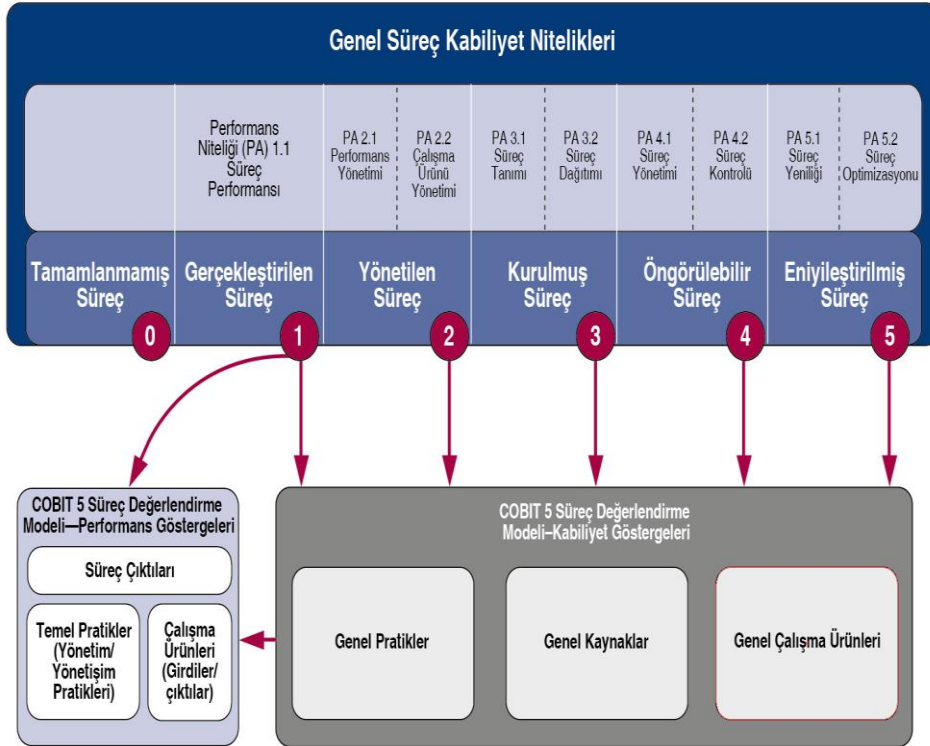
5. Süreç Kabiliyet Seviyesi Ölçümü

COBIT-5, ISO/IEC 15504 standardına dayanan süreç kabiliyet değerlendirme şeması içermektedir. Özetle, süreç kabiliyet seviyesi hem hedeflere ulaşılma seviyesini ve hem de iyi uygulama tatbiklerini ölçer. Biz de burada yönetim süreçlerinin KA üzerindeki uygulanabilirliğini araştırdığımızdan dolayı, bu uygulamanın ölçülebilirliğine dair bir fikir edinilmesi de gereklidir.

COBIT 5, uluslararası tanınan ISO/IEC 15504 Yazılım Mühendisliği-Süreç Değerlendirme standardına dayalı bir süreç kabiliyet modeli bulunuyor. COBIT-5 süreç kabiliyet seviyesi ölçümü, CMMI ile ve COBIT'in önceki olgunluk modelleriyle benzerlik göstermekle birlikte farklılıkları da mevcuttur. Bu model, süreç değerlendirme ve süreç iyileştirme desteğinin tüm hedeflerine erişecektir. Örneğin, herhangi bir yönetim (EDM tabanlı) sürecinin performansını ya da yönetim (PBRM tabanlı) süreçleri ölçmek için araç sağlayacaktır ve iyileştirilmesi gereken alanların tanımlanmasına olanak tanıyacaktır. (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)

Her ne kadar bu yaklaşım süreçler hakkında değerli bilgiler sağlayacak olsa da, süreçler yedi yönetim ve yönetim gerçekleştiricilerinden sadece birisidir. Sonuç olarak, süreç değerlendirmeleri, bir kuruluşun yönetiminin durumu hakkındaki tam resmi sağlamayacaktır. Bunun için diğer gerçekleştiricilerin de değerlendirilmesi gerekir. (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)

Şekil 6.COBIT 5 Süreç Kabiliyet Modelinin Özeti



Kaynak: (ISACA, 2012)' dan alınmıştır.

COBIT 5 süreç kabiliyet yaklaşımı, yönetim ve yönetim süreçlerinin uygulanma düzeyleri yukarıdaki şekilde gösterilmektedir.

Bir sürecin erişebileceği altı kabiliyet seviyesi vardır, pratikler sürecin niyet edilen amacına ulaşmadığı takdirde verilen “tamamlanmamış süreç” adlandırması da bunlara dâhildir:

Tamamlanmamış süreç seviyesi: 0

Süreç uygulamaya konmamış ya da süreç hedefine ulaşmakta başarısız olmuş demektir. Bu seviyede, süreç amacının sistematik başarısı hakkındaki kanıtlar ya çok azdır ya da yoktur. KA açısından mevcut durumu ifade etmektedir. Çünkü COBIT-5 tarafından belirlenmiş 37 ana süreçten hiçbirisi KA dinamiklerinde tanımlı olmadığı gibi uygulamada da mevcut değildir.

Gerçekleştirilmiş süreç seviyesi: 1

Uygulanan süreç, amacına ulaşır. Süreçler modellendikten sonra KA tarafından uygulandığında ulaşılabilecek olan seviyeyi göstermektedir. Sürecin uygulandığını gösterdiğinden performans niteliği olarak süreç performansının olduğu anlamına gelmektedir. Ancak bu anlamda performansın yönetildiği veya çalışma ürünlerinin yönetildiği anlamına gelmemektedir.

Yönetilen süreç seviyesi: 2

Daha önce anlatılan gerçekleştirilen süreç artık yönetilen (planlanmış, izlenmiş ve uyarlanmış) bir tarzda uygulanıyor ve sürecin iş ürünleri uygun şekilde kurulmuş, kontrol edilmiş ve sürdürülmüş. Bu anlamda süreçlerin performans yönetiminin yapıldığı ve çalışma ürünlerinin de yönetildiği anlaşılabilir. Bu anlamda süreçlerin performans yönetiminin yapıldığı ve çalışma ürünlerinin de yönetildiği anlaşılabilir.

Kurulmuş süreç seviyesi: 3

Daha önce anlatılan yönetilen süreç, artık, süreç çıktılarında başarıya ulaşabilecek yetenekte bir tanımlı süreç kullanılarak uygulanıyor. Süreçler tanımlanmış ve süreç dağılımları alt gruplara kadar yapılmış demektir.

Öngörülebilir süreç seviyesi: 4

Daha önce anlatılan kurulmuş süreç, artık tanımlanan limitler içinde, süreç çıktılarını başarmak için işliyor. Burada da süreç bazında yönetim ve süreçlerin kontrolü seviyelerinde öngörülebilirliğin olduğu anlamına gelmektedir.

Eniyileştirme süreci seviyesi: 5

Daha önce tanımlanan öngörülebilir süreç, mevcut ve öngörülen ilgili iş hedeflerini karşılamak için sürekli olarak geliştiriliyor. Yani yenilikçi bir yaklaşımla süreçler yenilenebiliyor ve süreçler optimize ediliyor anlamındadır. Burada süreçlerin değişen teknolojik ve iş gerekliliklerine göre değişim yönetiminin yapılabildiğini söylemek olanaklıdır.

Her bir kabiliyet seviyesine, ancak bir alttaki seviye tamamen başarılı olduğunda ulaşılabilmektedir. Örneğin, seviye 3 olan bir süreç kabiliyeti (kurulmuş süreç), süreç kabiliyet seviyesi 2'nin (yönetilen süreç) tüm niteliklerinin başarılmasının üstüne bir de süreç tanımlarının ve süreç dağıtım niteliklerinin büyük oranda gerçekleştirilmesini gerektirir. (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)

Tablo 8. Süreç yetkinlik seviyeleri açıklamaları

Süreç Seviyesi	Yetkinlik
0 (Tamamlanmamış)	Süreç uygulanmıyor ya da süreç amacına ulaşmakta başarısız olmaktadır. Bu seviyede, süreç amacının sistematik başarısı hakkındaki kanıtlar ya çok azdır ya da yoktur.
1 (Gerçekleştirilmiş)	Uygulanan süreç, amacına ulaşır.
2 (Yönetilen)	Gerçekleştirilmiş süreç artık yönetilen (planlanmış, izlenmiş ve uyarlanmış) bir tarzda uygulanmakta ve sürecin iş ürünleri uygun şekilde yerleşmiş, kontrol edilmiş ve sürdürülmektedir.
3 (Yerleşmiş)	Yönetilen süreç, artık, süreç çıktılarında başarıya ulaşabilecek yetenekte bir tanımlı süreç kullanılarak uygulanır.
4 (Kestirilebilir)	Yerleşmiş süreç artık, süreç çıktılarını elde etmek için tanımlanan limitler içinde işler.
5 (En iyileşen)	Kestirebilir süreç, mevcut ve ileriyeye dönük ilgili iş amaçlarını karşılamak için sürekli olarak iyileştirilir.

Kaynak: (ISACA, Process Assessment Model Using Cobit-5, 2013)'den alınmıştır.

Süreç kabiliyet seviyesi bir ile daha üstteki kabiliyet seviyeleri arasında dikkate değer bir ayırım vardır. Süreç kabiliyet 1 seviyesini başarmak, süreç performans niteliklerinin büyük oranda başarılmasını gerektirir. Bu da aslında sürecin başarımı şekilde işletilmesi ve gerekli çıktılarının kuruluş tarafından elde edilmesi anlamına gelir. Daha yüksek kabiliyet seviyeleri daha sonra buna farklı nitelikler eklerler. Bu değerlendirme tertibinde, 5'lik bir ölçekte bile bir seviye 1 kabiliyetine erişmek, hâli hazırda kuruluş için önemli bir başarıdır. KA açısından bütçe faydası ve yapılabirlik nedenleri temelinde hedefini ya da arzu ettiği seviyeyi seçilmesi önem arz etmektedir. Yukarıdaki şekilden den de anlaşılacağı üzere, Süreç yetkinlik seviyesi 0 her hangi bir özneliğe sahip değildir. Seviye 0, uygulanmayan bir süreci ya da çıktılarının bazılarını kısmi de olsa ulaşamayan bir süreci yansıtır. Kapsam belirlemenin bir parçası olarak, kurum iş birimlerinin amaçlarına göre ihtiyaç duyduğu yetkinlik seviyesini seçmelidir. Kapsam belirleme de değerlendirmenin karmaşıklığını, çabasını ve maliyeti azaltmak için bir değerlendirmeyi sınırlandırabilir.

SONUÇ

DDK tarafından tespit edilmiş olan 43 ana sorunun kök neden analizleri yapıldığında bazı sorunların aslında süreçlerin yapılandırılmamış olmasıyla ilişkili olabileceği tespit edilmiştir. Örneğin performans göstergelerinin yetersizliği ve uygunsuzluğu ile izleme ve değerlendirme sistematığının eksikliği gibi DDK tarafından tespit edilen bazı sorunların aslında süreç olgunluk modeli olmamasından dolayı bu hususta objektif tespit ve çözümler yapılabirlik olanağı olmadığı anlaşılabilir. Bu nedenle de COBIT-5 gibi bir uluslararası çerçeve standardın referans alınarak KA dinamiklerinde süreç yapılandırmasının olanaklı olup olmadığı ortaya konulabilmesi bu çalışmamızda araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Çünkü kamu kurumlarında süreçlerin varlığı, tutarlılığı, ölçülebilirliği ve sürdürülebilirliği kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, vergi ödeyen vatandaşların alınan hizmetten memnun kalmaları ve kamu kaynaklarının ekonomik bir şekilde amaca hizmet edecek şekilde kullanılabilmesini kolaylaştıran ve hesap verebilirliği sağlayan bir mekanizmaya ihtiyaç duyar. Bunun sağlanabilmesi için de COBIT-5 gibi genel olarak kabul görmüş bir çerçevenin referans alınabilmesinin olanaklı olduğu yapılan analizler sonucunda anlaşılabilir.

KA dinamiklerinde süreçler sistemli ve disiplini bir şekilde belirlenmiş midir?

Hayır. Her hangi bir sistematik ve disiplin gözetilmemiştir. Süreçler mevzuatta belirtilen sorumluluklar olarak algılanmaktadır.

KA süreç yapısında hangi standart veya profesyonel yaklaşım referans olarak alınmıştır?

Belirli bir standarda göre süreç yönetimi mevcut değildir. Süreç yönetimi kültürü gelişmemiş olduğu gibi profesyonel olgunluk modellerine de ilgi duyulmadığı tespit edilmiştir.

COBIT-5 süreç olgunluk modeline göre KA süreç yetkinliği seviyesi nedir?

Süreç olgunluk düzeyi sıfır olarak ölçülmüştür. Süreç yetkinlik seviyesi 0 her hangi bir özneliğe sahip değildir. Seviye 0, uygulanmayan bir süreci ya da çıktılarının bazılarını kısmi de olsa ulaşamayan bir süreci yansıtır. Kapsam belirlemenin bir parçası olarak, kurum iş birimlerinin amaçlarına göre ihtiyaç duyduğu yetkinlik seviyesini seçmelidir. Kapsam belirleme de değerlendirmenin karmaşıklığını, çabasını ve maliyeti azaltmak için bir değerlendirmeyi sınırlandırabilir.

KAYNAKLAR

- Arifoğlu, A., & Gür, M. H. (2017). *e-CMM : e-Kurum Olgunluk Modeli*. Elektronik Mühendisleri Odası: http://www.emo.org.tr/ekler/b927d5224306de1_ek.pdf adresinden alınmıştır
- Bordignon, S., & Scagliarini, M. (2001). Statistical analysis of process capability indices with measurement errors. *Statistical Applications*, 273-285.
- DDK, Aykın, H., Arslanbaş, M., Dere, A., Özçelîk, A., Boyali, C., et al. (2014). *Kalkınma Ajansları İnceleme ve Araştırma Raporu (Hizmete Özel)*. Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, <http://www.tccb.gov.tr/faaliyetler/ddkraporlari/>.
- Arifoğlu, A., & Gür, M. H. (2017). *e-CMM : e-Kurum Olgunluk Modeli*. Elektronik Mühendisleri Odası: http://www.emo.org.tr/ekler/b927d5224306de1_ek.pdf adresinden alınmıştır
- Bordignon, S., & Scagliarini, M. (2001). Statistical analysis of process capability indices with measurement errors. *Statistical Applications*, 273-285.
- DDK, Aykın, H., Arslanbaş, M., Dere, A., Özçelîk, A., Boyali, C., et al. (2014). *Kalkınma Ajansları İnceleme ve Araştırma Raporu (Hizmete Özel)*. Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, <http://www.tccb.gov.tr/faaliyetler/ddkraporlari/>.
- EFE, A. (2015). *Türkiye'de Kalkınma Ajansları için Bir Yönetişim Modellemesi: COBIT-5*. Ankara: TODAİE (Basılmamış Doktora Tezi).
- Efe, A . (2016). *Türk Kamu Sektöründe Organizasyonel Yapılanmaya Teknik Bir Yaklaşım: Kalkınma Ajansları Özelinde COBIT-5 BT Yönetişimi Çerçevesiyle Çözümleyici Analiz ve Modelleme*. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (2), 0-0. <http://dergipark.gov.tr/aicusbed/issue/24307/257601>
- Gökalp, E., & Demirörs, O. (2017). Kamu Kurumları için Süreç Yetenek Modeli Geliştirilmesi . *CEUR Workshop Proceedings* . http://ceur-ws.org/Vol-1221/32_Bildiri.pdf: CEUR-WS.org.
- İlisulu, F., Tarhan, A., & Türetken, O. (2017). İş Süreci Olgunluğu İçin Bir Öz-Değerlendirme Aracı. *CEUR Workshop Proceedings* . http://ceur-ws.org/Vol-1483/61_Bildiri.pdf: <http://ceur-ws.org>.
- ISACA. (2012). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL: ISACA.
- ISACA. (2013). *Process Assessment Model Using Cobit-5*. USA: ISACA.
- KB-BGYUGM. (2014). *Devlet Denetleme Kurulu Kalkınma Ajansları Araştırma Ve İnceleme Raporu Kapsamında Alınacak Tedbîrler*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı (hizmete özel).
- Srinivasan, S., & Murthy, M. (2010). Process Maturity Model Can Help Give a Business an Edge. *Six Sigma*, 1-7.
- Sümen, H., & Erdoğan, U. (2009). *Süreç İyileştirmede Cmmu Modelleri Ve Türkiye'de Cmmu Uygulamalarının Durumu (basılmamış YLS tezi)*. İstanbul: <http://hdl.handle.net/11527/1927>.