

Kurumsal Uygulamalarda Tekli Çerçeve ile Kurumun Baştan Sona Kapsanması: Türk Kamu Sektörü Örneği için Kalkınma Ajansları Üzerinden Bir Analiz

An analysis of “using a single integrated framework” while “covering enterprise end to end” over regional development agencies as a specimen for public sector in Turkey

Ahmet EFE ¹

¹ Ankara Kalkınma Ajansı, PhD, CISA, CRISC, PMP, İç Denetçi, aefe@ankaraka.org.tr

Özet

Türkiye’de 26 adet bölgesel kalkınma ajanslarının (KA) 43 temel sorununun olduğu 2014 yılında Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından hazırlanan bir inceleme ve araştırma raporuna konu edilmiştir. Bu çalışmamızda, bahsi geçen sorunlardan dört tanesi olan; bölge planlarının ve ilgili mevzuatın yetersizliği, performans göstergelerinin yetersizliği ve uyumsuzluğu, iç mevzuatın uyumsuzluğu ve KAYS modüllerinin eksik bırakılması incelemeye alınmıştır. DDK raporunda geçen sorunların pek çoğu daha sonraki yıllarda yayımlanan Sayıştay Genel Değerlendirme Raporlarında da konu edilmiştir. Çalışmamızda bahsi geçen sorunların temelde kurumun kapsayıcılığı ile uygulamada tekli çerçeve kullanılmamasından kaynaklanabileceği iddia edilmiştir. Bu nedenle de kurumun baştan sona kapsanması ve bir YBS için tekli bütünlük bir çerçevenin uygulanması gerekliliğini ilkesel olarak ortaya koyan COBIT-5 yaklaşımıyla KA sorunları analiz edilmektedir. Çalışmamızda kapsayıcılık ve tekli çerçevenin KA dinamiklerinde uygulanabilirliği ortaya konulmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kalkınma ajansları, Tekli entegre çerçeve, Bütünlükçü kurumsal kapsam, YBS, COBIT-5

JEL kodları: O10, H00.

Abstract

In Turkey for regional development agencies (KA) it is said to have 43 problems defined by State Auditing Board (DDK) in a report issued in 2014. In this study, 4 out of the 43 amongst the mentioned problems which are insufficiency of regional plans and related legislation; lack of performance indicators and their inconformity; conflicting internal regulations and lack of modules of management information systems (KAYS) have been taken under scrutiny for root-cause analysis. Many of the problems in the DDK report were also included in the TCA General Evaluation Reports, which were published in later years. Here in this study it is argued that the underlying problem of the problems investigated is lack of integrative and holistic approach. Therefore, COBIT-5 framework that put forward the basic principles of “Using a Single Integrated Framework” While “Covering Enterprise End to End” for an MIS is used in the analysis and it is defined that the COBIT-5 framework is applicable at regional development dynamics.

Keywords: Regional development agencies, Single integrated framework, Covering enterprise end to end, MIS, COBIT-5

JEL codes: O10, H00.

1. GİRİŞ

Kuruluşlar yeni yüzyıl küresel pazarının yarışmalarında hayatta kalabilmek için yeteneklerini yenilikçi teknolojinin olanaklarıyla geliştirme yarışındalar. Bu nedenle kuruluşlar, karar verme sürecini, piyasanın birbirini izleyen dalgalanmalarını karşılamak için daha verimli ve etkili olacak şekilde geliştirerek çeviklik düzeylerini arttırmaya çalışmak durumundadırlar. Bunu başarmak için, orta veya büyük ölçekli birçok kamu/özel modern kuruluş, yeni yönetim bilgi sistemleri bileşenlerine aşamalı bir yatırım döngüsü ile ilgilenmiştir ve yeni yönetim bilgi sistemleri bileşenlerini benimsemiştir. Son on yılda, finansal kuruluşların büyük bir kısmı, hizmet sunumunu kolaylaştırmak için Yönetim Bilgi Sistemlerini sıklıkla kullanmaya başlamıştır ve yenilikçi yazılım ve donanım teknolojileri genişledikçe YBS benimseme hızının daha da artması bekleniyor.

Whitten ve diğ. (2004, s.12.), "Bilgi, bir kuruluşu desteklemek için gereken verileri toplamak, işlemek, depolamak ve çıktı olarak sağlamak için etkileşime giren insanlar, yapılar, süreç ve bilgi teknolojilerinin bir düzenlemesidir" olduğunu belirtmektedir. Bilgi sistemi, karar verme sürecini geliştirmek ve hızlandırmak için gerekli bilgi çıktısını biriktirmek, işlemek, depolamak ve sağlamak için birlikte hareket eden gruplar, veriler, süreçler ve teknoloji düzenlemesidir. Bir karar alma sürecinde veya bir organizasyon planlamasında gerekli olan ilgili veri, enformasyon veya bilgi uygun zamanda mevcut değilse, zayıf bir organizasyon planlaması, uygun olmayan karar verme, ihtiyaçların düşük önceliği ve hatalı programlama için iyi bir değişiklik veya faaliyetlerin programlanması olduğunu düşünebiliriz (Adebayo, 2007). Küresel ve rekabetçi piyasada bir finansal organizasyonun dayanıklılığı için bilgi esastır. Küreselleşmenin doğası ve piyasadaki rekabet gücü, YBS'yi daha iyi artırarak bir organizasyon kabiliyeti geliştirmenin önemine vurgu yapmaktadır (Karim, 2011).

Küresel eğilimler ve AB müktesebatının gerekleri ışığında, Türkiye açısından geleneksel plancılıktan vazgeçilerek yerel sivil, özel, akademi ve kamu sektörünün ortak yönetişimine dayanan bölgesel kaynakların potansiyel ve dinamiklere göre belirlenecek önceliklere tahsisini esas alan yeni plancılık kültürü kalkınma ajansları (KA) ile bölgesel kalkınmacılığa yansıtılmıştır. Türkiye'de 2006 yılında "yönetişim" paradigması üzerine kurgulanan KA, AB ilerleme raporlarındaki tespit ve önerilere uygun bir şekilde 5449 sayılı Kuruluş Kanunu ile ortaya çıkmış olmakla birlikte 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 olup, yönetim mekanizması üzerinde kurgulanmış olmaları ve çoğu noktada özel hukuka tabi olmalarından dolayı klasik Türk amme idaresi geleneğinden ayrılmaktadırlar.

KA'nın varlık nedeninin sorgulanması ve KA ile ilgili zayıflıkların ve problemlerin varlığı ile ilgili olarak siyasi, bürokratik, akademik ve iş dünyasından olumsuz söylem ve değerlendirmelerin artması üzerine Cumhurbaşkanlığı Makamınca 2012 yılı sonunda görevlendirilmiş olan Devlet Denetleme Kurulu (DDK) bir yılı aşkın sürede üç vergi müfettişi ve bir Kalkınma Bankası uzmanından oluşturduğu araştırma ve inceleme ihtisas heyeti marifetiyle yaptırdığı kapsamlı çalışmalar, araştırmalar, analizler ve değerlendirmeler sonucunda 2014 yılında çıkarılan ve 830 sayfa olan devasa boyuttaki Araştırma ve İnceleme Raporunda, 43 maddede tespit edilen temel sorunlara parmak basılarak bunların giderilmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler doğrultusunda Kalkınma Bakanlığı (KB)

tarafından eylem planı hazırlanmış olmakla birlikte bu çalışmada öncelikle 43 adet sorunu bulunan KA hukuki statüsünün, idare, devlet, bürokrasi ve kamu yönetimi bağlamında analiz edilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. 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)

Bu sorunlardan hangilerinin KA süreçlerinin baştan sona kapsanması ve bütünlükçü (entegre) bir çerçevenin uygulanmamasıyla ilişkili olup olmadığı hususu bu çalışmamızda incelenmektedir. DDK raporunda tespit edilen 4 adet sorunun bu kapsamda incelenebileceği anlaşılmıştır. Yapılan analizlerde bu sorunların da COBIT-5 modelinin iki ilkesi çerçevesinde değerlendirilerek çözümlenebileceği tespit edilmiştir. 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.

COBIT-5 gerçekleştiricileri bütüncül yaklaşımı esas alınarak BT ve iş süreçleri ile birlikte bir kurumsal anlamdaki her şey gerçekleştiriciler kapsamına alınabilmektedir. Paradigma olarak ele almaya çalıştığımız COBIT-5, ISACA tarafından geliştirilen bir BT yönetim çerçevesidir. Şekilden de görüleceği üzere, 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, olgunluk 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.

işaret etmektedir. Yani bu bakış açısı, BT'yi maliyet olarak yönetmekten BT'yi varlık olarak yönetmeye geçişi içerir. Bu değişim, işletme değeri yaratmanın önemli bir unsurudur. “Üst düzey yöneticiler BT için hesap verebilirliği kabul etmezlerse, şirket BT parasını kaçınılmaz olarak organizasyon yetenekleri üzerinde net bir etkisi olmayan çoklu taktiksel girişimlere atacaktır. BT stratejik bir varlık yerine bir yükümlülük haline geliyor.”(Weill, 2008).

Üçüncü ilke (tek, entegre bir çerçeve uygulamak) COBIT 5'in diğer ilgili standartlar ve çerçevelerle yüksek düzeyde hizalandığını ve bu nedenle kapsayıcı çerçeve olarak hizmet edebileceğini açıklar GEIT için. ISACA, COBIT'i COSO İç Kontrol-Entegre Çerçevesini de Sponsor Organizasyonlar Komitesi de dahil olmak üzere diğer çerçevelerle uyumlu hale getirmek için yıllar boyunca büyük bir yatırım yapmıştır. BT Altyapı Kütüphanesi (ITIL), Proje Yönetim Bilgi Grubu (PMBOK), Açık Grup Mimari Çerçevesi (TOGAF) ve Kontrollü Ortamlardaki Projeler, Sürüm 2 (PRINCE 2). COBIT 5'teki süreçlerin çoğu, bu çerçevelerdeki rehberlikten esinlenmiştir. Bu haliyle, COBIT 5'teki süreçlerin ve uygulamaların çoğu, alandaki bir veya daha fazla detaylı çerçeveyle ilgilidir ve bunlarla uyumludur. COBIT 5 ve diğer çerçevelerle etkili bir şekilde çalışmak için, “COBIT 5: Gerçekleştirme İşlemleri” kitabındaki işlem düzeyinde, her birine yüksek düzeyde COBIT 5 eşlemesi dahil edilir. COBIT 5'in Risk IT ve Val IT'yi de entegre ettiği düşünüldüğünde, COBIT 5, ISACA'dan önceki rehberliği ve alandaki diğer standartlardan ve çerçevelerden rehberliği içeren tek duraklı bir mağazadır (ISACA, 2007). MIS ve ERP sistemleri kapsayıcı yaklaşımında COBIT 5, 37 süreç içeren bir dizi yönetim ve yönetim kolaylaştırıcıyı tanımlar (bkz. Şekil 6). Yönetişim katmanında, Değerlendirme, Doğrudan ve İzleme (EDM) alanında beş süreç vardır. EDM alanı yönetim çerçevesinin oluşturulmasını, değer (ör. Yatırım kriterleri), risk faktörleri (ör. Risk iştahı) ve kaynaklar (ör. Kaynak optimizasyonu) açısından sorumluluklar oluşturmayı ve BT konusunda paydaşlara şeffaflığın korunmasını kapsamaktadır.

Dördüncü ilke olan Bütünsel bir Yaklaşımın Etkinleştirilmesi – Organizasyon Sistemleri: Bu dördüncü prensip (bütüncül bir yaklaşımın sağlanması) kurumsal BT Yönetişimi (GEIT)'in verimli ve etkili bir şekilde uygulanmasının, birbiriyle etkileşen birçok bileşeni - süreçleri, yapıları ve insanları dikkate alarak bütüncül bir yaklaşım gerektirdiğini açıklar. Bu uygulama zorluğu, stratejik yönetim literatüründe bir örgütsel sisteme ihtiyaç olarak tanımlanan şeyle, yani bir firmanın işi yürütmek için çalışanlarını bir araya getirme biçimi ile ilgilidir (De Wit, 2005). Bu tür örgütsel sistemler, bütünsel bir biçimde, yapıların (ör., Örgütsel birimler ve işlevler) ve süreçlerin (görevlerin koordine edilmesini ve entegre edilmesini sağlamak için) ve insanlara ve ilişkiyel yönlere (ör., Kültür) dikkat edilmesini ve uygulanmasını gerektirir. , değerler, ortak inançlar).

Son olarak, *beşinci ilke*, (yönetişimi yönetimden ayırma) COBIT 5'in yönetim ve yönetim arasında yaptığı ayırım ile ilgilidir. Daha önce tartışıldığı gibi, bu ayırım ISO / IEC 38500'deki rehber ile uyumludur (ISO/IEC 38500:2008). COBIT 5'te ISACA, ilk kez BT yönetişimi ve BT yönetimi süreçlerinin farklı türde faaliyetleri kapsadığını belirtmektedir. Yönetişim süreçleri, ISO / IEC 38500 tarafından önerildiği üzere EDM modeline göre düzenlenir. BT yönetim süreçleri, paydaşların ihtiyaçlarını değerlendirerek kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar; önceliklendirme ve karar verme yoluyla yön belirleme; performans, uyumluluk ve planlara karşı ilerlemenin izlenmesi şeklinde sıralanmaktadır. İşletmelerde BT yönetişimi, yönetim kurulu veya muadili yönetim kurulunun hesap verebilirliği olmalıdır.

2. METODOLOJİ

Bu çalışmamızda, COBIT-5 çerçevesinde beş adet temel ilke içerisinde birbirleriyle ilişkili olmaları açısından ikinci ve üçüncü ilkelerin KA düzlemine uyarlanması yapılmaktadır. Bu kapsamda öncelikle COBIT-5 üzerinde betimleyici bir çalışma yapılmakta daha sonra KA sistematığına uygulanması durumunda nasıl bir tablo ortaya çıktığı anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmamızda ayrıca bu ilkelerle ilgili bazı sorunlar üstünde kök neden analizleri yapılarak ilkeler yaklaşımıyla ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada kalkınma ajanslarının hedef basamaklarının kullanımıyla ilişkili olabilen sorunları analiz edilmektedir bu amaçla da DDK raporu incelenmiş ve süreç uygunluğu ile ilgili dört adet probleme dair çekirdek neden analizleri yapılmaktadır. Hizmete özel olan DDK raporu üzerinde akademik araştırma yapılarak bu alandaki idari bilgi literatüre kazandırılmaktadır.

Araştırmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. DDK tarafından tespit edilen sorunlardan kurumun baştan sona kapsanmaması ve entegre bir sistemin olmaması ile ilişkili olan sorunlar var mıdır? Varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?
2. COBIT-5 ilkelerinden kurumun baştan sona kapsanması ve tek entegre bir çerçevenin uygulanması nedir ve KA dinamiklerinde uygulanabilir mi?

Yukarıdaki araştırma sorularına cevap aranırken öncelikle DDK tarafından KA dinamiklerinde tespit edilmiş olan 43 adet sorun içerisinde sadece 4 tanesi analiz edilerek sorunların kaynağında ne olduğunun belirlenmesi için kök neden analizleri yapılmakta; COBIT-5 yaklaşımında kurumu baştan sona kapsamak ile ilkesel olarak neyin kastedildiği KA uygulamaları çerçevesinde ele alınmakta; COBIT-5 ilkelerinden bir diğeri olan tek bir çerçevenin uygulanması yaklaşımının KA dinamiklerine yansıtılmasının nasıl olması gerektiği üzerinde durulmakta ve en sonunda araştırma sorularına cevap bulunup bulunmadığı konularında değerlendirmeler yapılmaktadır.

3. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİ

Bu çalışmada kullanılan araştırma problemleri Devlet Denetleme Kurulu tarafından 2014 yılında kalkınma ajanslarına (KA) ait 43 sorunun bulunduğu tespitinin yapıldığı rapora dayanmaktadır. Bu rapor üzerinde yapılan incelemelerde birkaç sorunun KA sistematığında tek bir çerçevenin kullanılmaması ve kurumun uçtan uca bütünlüğüyle birlikte ele alınmamasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre aşağıda DDK tarafından belirlenmiş olan dört adet problemin analizi yapılmaktadır. Bu analizlerde problem tanımlamada isabetlilik açısından karşılaştırmalı olarak COSO ve COBIT çerçeveleri kullanılmaktadır. Buna göre temel araştırma problemimiz KA sistematığında tekli bir çerçevenin kullanılmamasından dolayı kurumun uçtan uca yapılandırmasının doğru yapılmamasıdır. Yapılan çalışmamızda bu problemin COBIT-5 modelinin ilkeleri çerçevesinde çözümlenmesine çalışılmaktadır.

3.1. Bölge Planlarının (BKP) ve Bölgesel Plancılığa Ait Mevzuatın Yetersizliği

DDK tarafından yerinde yapılan araştırma ve inceleme çalışmasında, bölgesel gelişme açısından büyük önem taşıyan bölge planlaması konusundaki mevzuatın kapsayıcı olmadığı, (DDK, vd., 2014) BKP'nin bağlayıcılığı üzerinde şüphelerin olması ve somut programları öngörmemesi nedeniyle ve bazı belirsizlikler içerdiği anlaşılmıştır.

Tablo 1. DDK Tarafından Tespit Edilen Bölge Planlarının (BKP) ve Bölgesel Plancılığa Ait Mevzuatın Yetersizliği Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi	COBIT-5 değerlendirmesi
BKP'nın, bölgesel gelişme için uygun araç olma fonksiyonunu yerine getirebilmesi açısından; kapsamının, sorumlularının, taraflarının, hazırlanma, uygulanma, izleme ve değerlendirme usul ve esaslarının, başta mekânsal planlar olmak üzere diğer planlarla ilişkisinin, plan hiyerarşisindeki yerinin net şekilde belirlenmesine yönelik mevzuat açığının ve belirsizliklerin giderilmesi.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ile bilgi ve iletişim alanına girmektedir. BKP ve bölgesel kalkınma ile ilgili kontrol ortamının tam olması için gerekli mevzuatının da mevcut olması ve yeterli olması gerekir. Aksi takdirde kurumsal amaçların gerçekleşmesini riske atacak zafiyetler meydana gelebilir. Bu açıdan sorun olarak kabul edilebilir.	COBIT-5 Birinci gerçekleştirici olan ilkeler, politikalar ve çerçeveler kapsamında eksiklik olacağından sorun teşkil edebilir. Ayrıca çoğu süreçler mevzuat tarafından belirlendiğinden dolayı ikinci gerçekleştirici açısından da sorun teşkil edilmektedir. Bunun yanı sıra beşinci gerçekleştirici olan enformasyon kapsamındaki resmi bilgi ve belge eksikliği sayılabilmektedir. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Bölge planları ve ilgili mevzuatının yetersiz olması bu alanda kurumsal bir şekilde tüm gerekliliklerin kapsanabilmesinin önünde engel oluşturmakta ve metodolojik olarak tekli bir çerçevenin olmadığını da göstermektedir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı	
8.1 Bölge planlarına ilişkin süreçler tamamlanma aşamasında olup Bölgesel Gelişme Politikalarının Tespiti ve Yönetişimine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı yayımlanacaktır. 8.2 Onuncu Kalkınma Planı öncelikleri doğrultusunda özellikle Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile mekânsal planlamanın koordinasyonu bakımından ortak çalışma yürütülecektir.	Yok.	

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

3.2. 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, vd., 2014).

Tablo 2. DDK Tarafından Tespit Edilen Performans Göstergelerinin Yetersizliği ve Uygunsuzluğu Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi	COBIT-5 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	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 almaz. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Performans göstergelerinin yetersiz ve uygunsuz olması kurumsal kapsayıcılığının mevcut olmadığı ve bu konuda uygulanan tekli bir referans çerçevenin de olmadığını ortaya koymaktadır.
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, vd., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.3. İç Mevzuatın Uyumsuzluğu

KA'nın iş ve işlemleri ile ilgili mevzuat düzenlemelerine ilişkin olarak, (1) bölge planlaması ve yatırım destek ofislerine ilişkin mevzuatla ilgili ortaya çıkan belirsizlik ve uygulamadaki sıkıntıların giderilmesine yönelik çalışma yapılması, (2) Destekleme Yönetmeliği ile Destek Yönetimi Kılavuzu arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi, (3) KA ile yararlanıcı ve diğer ilgililerin ikincil mevzuat düzenlemelerine güncel olarak ulaşmalarını sağlayacak tedbirlerin alınması gerektiği değerlendirilmektedir (DDK, vd., 2014).

Tablo 3. DDK Tarafından Tespit Edilen İç Mevzuatın Uyumsuzluğu Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
(1) bölge planlaması ve YDO'lerine ilişkin mevzuatla ilgili ortaya çıkan belirsizlik ve uygulamadaki sıkıntıların giderilmesine yönelik çalışma yapılması, (2) PFDY ile DYK arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi, (3) KA ile yararlanıcı ve diğer ilgililerin ikincil mevzuat düzenlemelerine güncel olarak ulaşmalarını sağlayacak tedbirlerin alınması	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanlarına girmektedir. Mevzuatın uyumlu olmaması kontrol ortamı açısından risk demektir. Bu anlamda öncelikle uyumsuz alanların tespit edilmesi ve ne tür değişikliklerin uygun olacağını tartışılmadan KB tarafından mevzuat değişikliklerinin yapılmasının da bir iç kontrol zafiyeti olarak değerlendirilmesi mümkündür.
	COBIT-5 değerlendirmesi COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Mevzuatın tutarlı olması Kurumun baştan sona kapsanması, bütüncül yaklaşım ve tekli çerçeve uygulanması gibi temel ilkelerin bir gereğidir. Aynı zamanda paydaş ihtiyaçları da mevzuatın tutarlılığını ve yapılan işle orantılılığını gerektirir. İç mevzuatın uyumsuz olması, kurumsal kapsayıcılığının mevcut olmadığı ve bu konuda uygulanan tekli bir referans çerçevenin de olmadığını ortaya koymaktadır.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
37.1 Bölgesel Gelişme Politikalarının Tespiti ve Yönetişimine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı yayımlanacaktır. 37.2 Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği ve bu Yönetmeliğin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar çıkarılacaktır. Söz konusu Yönetmelik ile usul ve esaslar bakımından uygulama birliğinin sağlanması konusunda, merkezde ve yerel düzeyde, ajanslarla ve ilgili kurum ve kuruluşlarla bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir. 37.3 Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği ile Destek Yönetimi Kılavuzu arasındaki uyumsuzluklar giderilecektir. 37.4 Kalkınma Bakanlığı internet sitesi paydaşların güncel ikincil mevzuat düzenlemelerine internetten ulaşmasını sağlayacak şekilde güncel tutulacaktır.	Yok.

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

3.4. Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) Modüllerinin Eksik Bırakılması

Dokuz modül olarak planlanan KAYS'ın, yedi modülüne ilişkin olarak herhangi bir somut adım atılmadığı, geliştirilen iki modülden birisinin çalışır durumda olduğu, diğerinin ise eksiklikler bulunması nedeniyle birçok ajans tarafından kullanılmadığı anlaşılmıştır (DDK, vd., 2014).

Tablo 4. DDK Tarafından Tespit Edilen KAYS Modüllerinin Eksik Bırakılması Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirilmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
KA'nın fonksiyonlarını standart, hızlı ve düşük maliyetle gerçekleştirmelerine imkân vermesi ve aynı zamanda Kalkınma Bakanlığının ulusal koordinasyon sorumluluğu kapsamında ajanslar arasındaki eşgüdümü sağlayabilmesinde son derece önemli bir unsur olması nedeniyle, KAYS'ın ilgili modüllerinin etkin bir şekilde ve bir an önce hayata geçirilmesi	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden izleme sistemi alanına girmektedir. Modüllerin zamanında gerektiği şekilde işlerlik göstermemesi süreçteki zafiyetlerin iyi belirlenmediği ve riskleri yönetecek kontrol noktalarının etkin bir şekilde yerleştirilmediğini ifade edebilir. KAYS sistemi ile ilgili KB ve KA izleme sistemlerinin değerlendirme ve geri dönüş yapmalarını da kontrol zafiyeti olarak değerlendirilir.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	Kurumun baştan sonra BT ile etkin bir şekilde kurumsal hedefler ve hedefleri belirleyen paydaş ihtiyaçları doğrultusunda sağlanmalıdır. KAYS bu anlamda BT yönetişimini sağlayacak bir mekanizma olup yönetim süreçleri bu mekanizmayı içermeli ve ondan yararlanmalıdır. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. KAYS modüllerinin tam olmaması kurumsal kapsayıcılığın mevcut olmadığı ve bu konuda uygulanan tekli bir referans çerçevenin de olmadığını ortaya koymaktadır.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
41.1 KAYS-Proje ve Faaliyet Yönetimi Modülü; proje ve program değerlendirme altyapısı ve raporlama yeteneği geliştirilecektir. Faiz ve faizsiz kredi desteğinin ilk uygulaması sonrası desteklerin sistem üzerinden yürütülmesine ilişkin çalışmalar yapılacaktır. 41.2 KAYS-Çalışma Programı Bütçe ve Muhasebe Modülü hali hazırda kullanımda olan KAYS modülleri ile entegre olarak geliştirilecektir. 41.3 Kullanımda olan KAYS modüllerinin raporlama ve kullanım kolaylığı bakımından etkinliği artırılacaktır. 41.4 KAYS- Performans Yönetimi Modülü KAYS kapsamındaki diğer tüm modüllerden veri sağlayarak ajansların performansına ilişkin değerlendirme altyapısı sağlamak üzere tasarlanmıştır. KAYS-ÇPBM'nün kullanıma girmesi ardından çalışmalara başlanacaktır.	41.5 KAYS projesi kapsamında ajans çalışanlarının eğitim ihtiyacı karşılanmaya devam edilecektir. 41.6 KAYS'ın ilgili tüm modüllerinin etkin olarak kullanımı konusunda tedbirler alınacaktır.

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

Yukarıdaki analizlerden de görüleceği üzere, bölge planları ile plancılık mevzuatının yetersiz olması, performans göstergelerinin yetersiz ve uyumsuz olması, iç kurumsal mevzuatın uyumsuz olması ile KAYS bilgi sisteminin modüllerinin eksik olması kurumsal anlamda kapsayıcılığın ve tekli çerçeve uygulanmadığının bir göstergesi olarak ele alınabilmektedir.

4. KURUMU BAŞTAN SONA KAPSAMAK

COBIT-5'in en çarpıcı ilkelerinden birisi de çerçeve olarak sadece BT süreçleriyle sınırlı olmadan kurumsal olarak organizasyonel tüm iş süreçlerini kapsamasıdır. Bu da BT süreçlerinin iş süreçlerinden ayrışık olamayacak düzeyde yaygınlaşması ve yoğunlaşması varsayımından kaynaklanmaktadır. Buna göre sadece BT süreçleri üzerinde odaklanmadığı gibi BT'yi KA'nın diğer fonksiyonlarında mevcut olan diğer değerler ile aynı kategoride değerlendirir. COBIT'in önceki versiyonlarında BT süreçleri ve BT yönetişimi özellikle vurgulanır ve bu alana has olduğu belirtilirdi. COBIT-5 ise BT yönetişimini bir iş çerçevesiyle kaplanmış bir şekilde ortaya konulmaktadır (ISACA, 2012).

Yönetişim ve yönetim gerçekleştiricilerinin BT dâhil olmak üzere kalkınma ajansının baştan sona tüm süreçleri, herkesi ve her şeyi kapsama alınması gerektiğini ifade etmektedir. COBIT 5, bilgi ve ilgili teknolojilerin yönetişimi ile yönetimini tüm kuruluşu baştan sona kapsayan bir bakış açısıyla ele alır. Bu da demektir ki COBIT 5:

Kuruluşun yönetimi ile kuruluş BT' sinin yönetişimini bütünleştirmektedir. Yani, COBIT 5, yönetişim üzerine çıkan en son bakış açılarıyla hizalı olduğundan dolayı BT için COBIT 5 tarafından önerilen yönetişim sistemi herhangi bir yönetişim sistemiyle uyumlu bir şekilde bütünleşir.

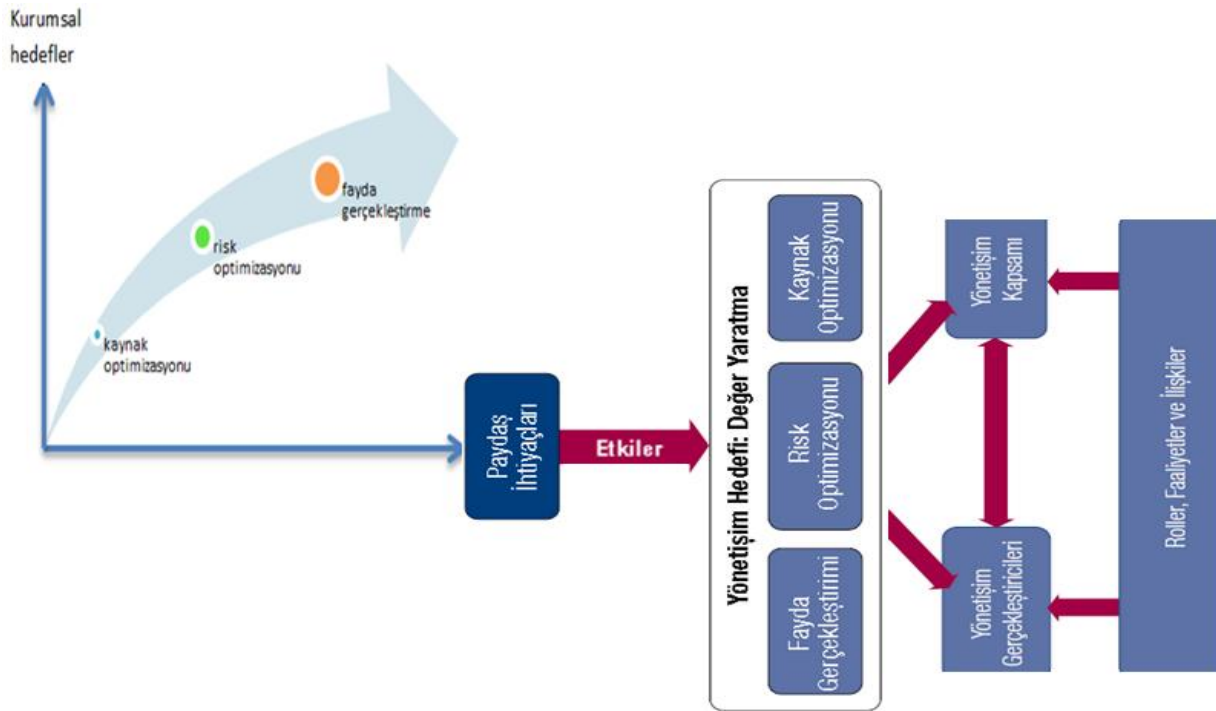
Bilgi nerede işleniyor olursa olsun, kuruluş bilgisi ve ilgili teknolojilerin yönetimi ile yönetimi için gerekli tüm fonksiyonları ve süreçleri içermelidir. COBIT 5, bu genişletilmiş kuruluş kapsamını göz önünde bulundurarak ilgili tüm iç ve dış BT hizmetleri ile iç ve dış iş süreçlerine atıfta bulunmaktadır.

COBIT 5, bir takım gerçekleştiricileri esas alarak kuruluş BT' sinin yönetimi ve yönetimi için bütünleştirici ve sistematik bir bakış açısı sağlamaktadır. Gerçekleştiriciler kuruluş çapında ve baştan sonadır; yani, hem BT fonksiyonları hem de BT olmayan iş fonksiyonları da dâhil olmak üzere kuruluş bilgisi ve ilgili BT'nin yönetimi ve yönetimiyle ilgili her şeyi ve herkesi, iç ve dış paydaşları komple kapsamaktadır.

COBIT 5'in gerçekleştiricileri tanımladığı model, her paydaşın bilgi ve bilgi işleme yaşam döngüsü için kapsamlı ve bütün gereksinimleri tanımlayabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu da yenilikçi teknolojilere olan uyum ve bu teknolojilerden elde edilen kurumsal yararın ihtiyaçlar ölçüsünde elde edilebilmesine imkan sağlamaktadır.

Herhangi bir yönetim sistemi kapsamında yönetimle kimin ilişkili olduğunu, nasıl ilişkilendiklerini, neler yaptıklarını ve aralarında nasıl etkileştiklerini tanımlamak yönetim sisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesi için hayati önem arz etmektedir. COBIT 5'te yönetim ve yönetim etkinlik alanlarında, yönetim ve yönetim etkinlikleri ile bunlar arasındaki arayüz ve ilişkili oyuncular için açık bir ayırım yapılmıştır.

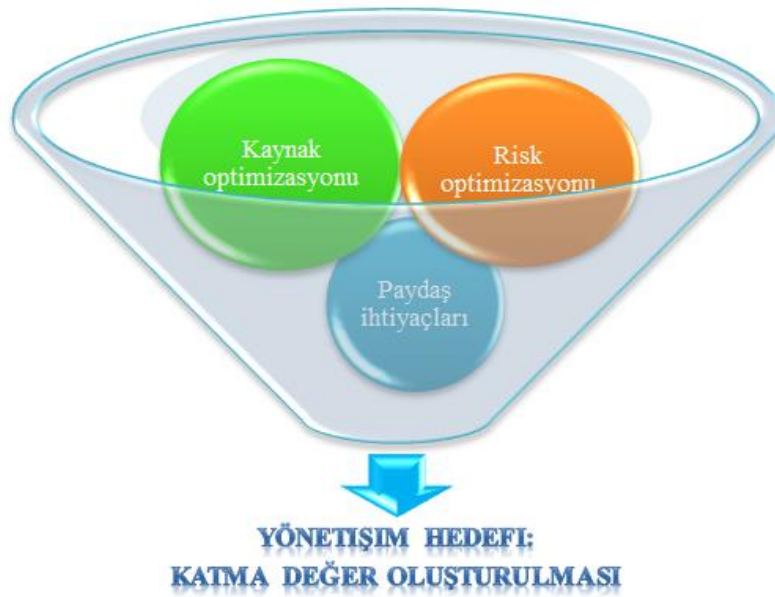
COBIT-5 ile gelen noktada yönetimin paydaş ihtiyaçlarının belirleme, kurumsal amaçlara dönüştürme ve bununla ilgili BT hedeflerini belirleme alanında yönlendirme, değerlendirme ve izleme olarak 3 ana süreçte belirlenmiş olup, bunların diğer yönetim süreçlerinden ayrıştırılması esası benimsenmiştir.



Şekil 2. Paydaş ihtiyaçlarına göre kurumsal hedeflemenin yapılması gerekliliğine dair gösterim

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Buna göre, kurumsal yönetim karar alma mekanizması ile kendi içerisinde bulunduğu özgün çevre ve ekosistemin içsellik ve dışsallıklarına göre değişebilen paydaş ihtiyaçlarına göre hedeflerin tekrar gözden geçirilerek mevcut kaynakların optimal kullanımı, risklerin en iyi yönetimi yoluyla katma değer oluşturacak şekilde kurumsal hedeflere ve BT ilişkili hedeflere dönüştürülerek yönetime yön verme mekanizması olarak anlaşılmaktadır. Paydaş ihtiyaçları ile kurumsal hedeflenmelerin tutarlılığı nispetinde kaynak ve risk optimizasyonu yapılarak katma değer elde edilebilir. Buradaki risk optimizasyonu, kurumsal amaçları olumsuz etkileyen etkenleri mevcut kaynaklar ve elde edilecek faydanın dikkate alınmasıyla uygulanacak tedbir ve önlemlerin en iyileştirilmesi yani optimizasyonudur. Bunun sağlanması için de roller, faaliyetler ve ilişkilerin yönetim kapsam ve gerçekleştiricileri dikkate alınarak belirlenmesi gerekir.



Şekil 3. COBIT-5 Yönetişim Hedefi

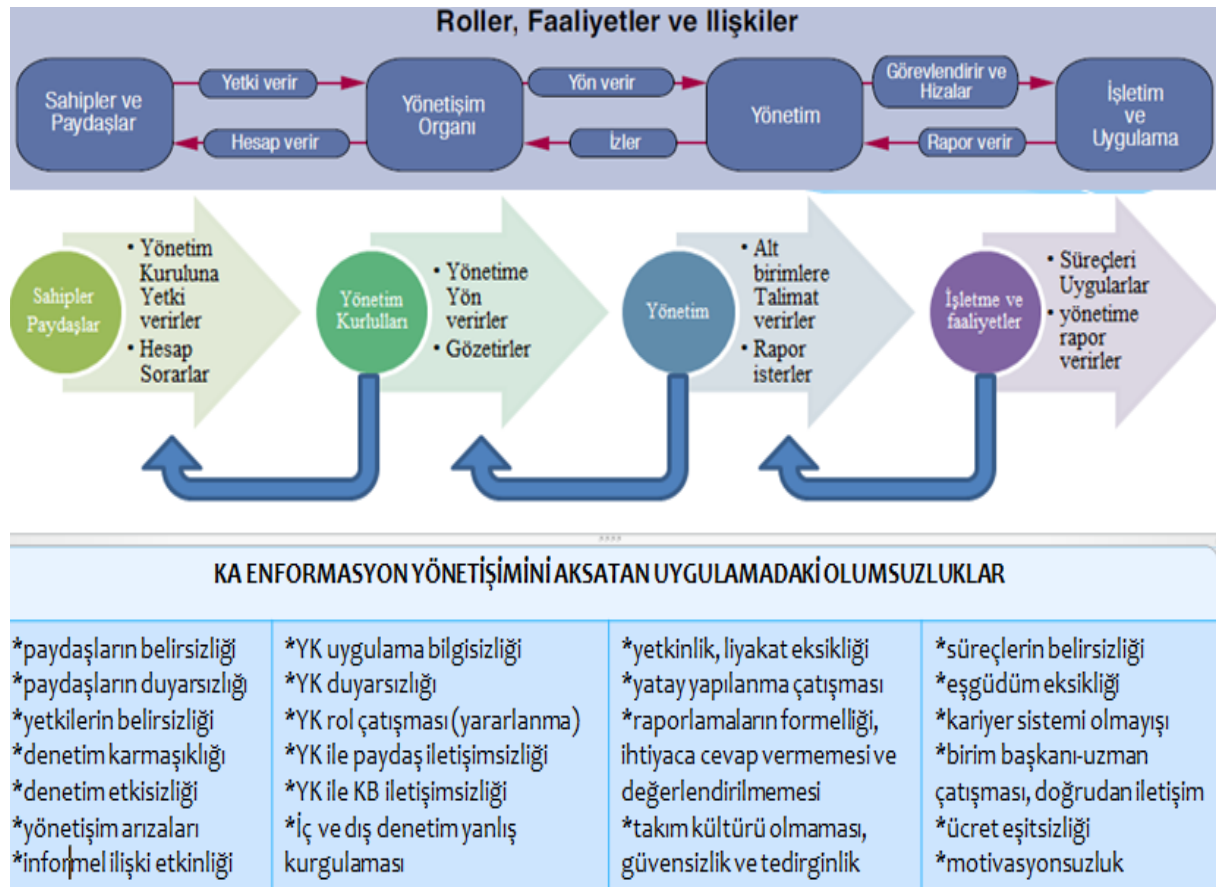
Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki şekilden de görüleceği üzere, COBIT-5 yönetim hedefi, katma değer oluşturmaktır. Bu katma değer de ancak paydaş ihtiyaçlarının yerine getirilmesi amacıyla kaynakların ve risklerin optimize edilmesiyle elde edilebilir. Kurumun uçtan uca kapsanması aynı zamanda yönetim gerçekleştiricileri, yönetişimin kapsamı, roller, faaliyetler ve ilişkiler açısından da kurumun tüm süreçlerine nüfuz edilmesini gerektirmektedir. Buna göre;

1. Yönetişim gerçekleştiricileri çerçeveler, ilkeler, yapılar, süreçler ve uygulamalar gibi eylemleri gerçekleştiren ya da eylemlerin yöneldiği ve hedeflerin erişilebildiği, yönetim için gerekli olan organizasyon kaynaklarıdır. Gerçekleştiriciler kuruluş kaynaklarını da içermektedir –örneğin, hizmet yetkinliği (BT altyapısı, uygulamalar, vb.), kişiler ve bilgi. Kaynakların ya da gerçekleştiricilerin eksikliği kuruluşun değer oluşturma yeteneğini etkileyebilmektedir. Yönetişim gerçekleştiricilerinin önemi göz önüne alındığında COBIT 5 gerçekleştiricileri gözetmenin ve onlarla ilgilenmenin tek bir yolunu içermektedir.

2. Yönetişim tüm kuruluşa, bir varlığa, somut ya da soyut bir varlığa vb. uygulanabilir. Bu demektir ki, yönetişimin uygulandığı kuruluş için değişik bakış açıları tanımlamak mümkündür ve yönetişim sisteminin kapsamını iyi tanımlamak da gereklidir.

Son bir öge yönetişim rolleri, faaliyetler ve ilişkilerdir. Herhangi bir yönetişim sistemi kapsamında yönetişimle kimin ilişkili olduğunu, nasıl ilişkilendiklerini, neler yaptıklarını ve aralarında nasıl etkileştiklerini tanımlar. COBIT-5'te yönetişim ve yönetim alanlarında, hem yönetişim ile yönetim faaliyetleri arasında hem de bunlar arasındaki arayüz ile ilişkili aktörler arasında açık bir ayırım yapılmıştır. Aşağıda, değişik roller arasındaki etkileşimler listelenmiştir. Bu etkileşimlerin ideal istenilen noktaya göre KA düzleminde meydana gelmemesinin nedeni de enformasyon ile ilgili bir takım sorunlarla ifade edilmiştir.



Şekil 4. KA Kurumsal Düzeyinde Kilit Enformasyon Akışı-Geri bildirim Olumsuzlukları

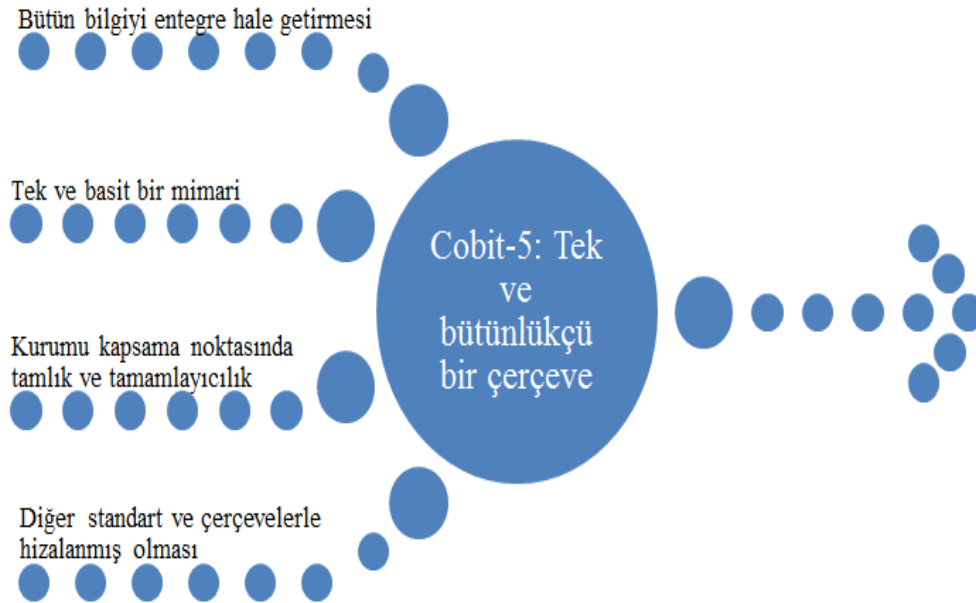
Kaynak: COBIT-5 enformasyon yönetişimi modelinden esinlenen araştırmacının kendi çalışmasıdır.

Yukarıdaki şekilden de anlaşıldığı üzere KA bölgesel gelişme dinamiklerinde baştan sona olması gereken enformasyon iletişimi ve yönetişim aslında kesintiye uğramaktadır. Bu nedenle de araştırma problemi kısmında belirtilen bölge planlarını ve bölgesel planlılığın ilgili mevzuatının yetersizliği, performans göstergelerinin uygunsuzluğu, iç mevzuatın

uyumsuzluğu ve KAYS yönetim bilgi sisteminin eksik bırakılması birer arı sorun olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla sorunlar ayrı ayrı olarak görülse de aslında bunların bölgesel gelişme sistemini baştan sona dikkate alan bir yaklaşımın eksikliğinden kaynaklanabileceği söylenebilmektedir.

5. TEK ENTERGE BİR ÇERÇVEYİ UYGULAMAK

Yazılım, kalite, kontrol, denetim, yönetim, hizmet, yönetişim, bilgi güvenliği süreç olgunluk modelleri, rehberler ve en iyi uygulama örnekleri gibi pek çok kaynak, çerçeve ve standardın mevcut olması ve bunlardan bazılarının çakışıyor olması bu alanda tek bir çözüme ihtiyacı tetiklediğinden dolayı COBIT-5 getirdiği bu yeni ilkesel yaklaşımla hepsini tek çatıda toplayan basit bir çerçevenin uygulanmasını gereklilik olarak ortaya koymaktadır. Diğer çerçeve ve standartların bilgisine ihtiyaç duyulmaması açısından onları da entegre bir şekilde içeren COBIT-5 tek başına uygulanmalıdır. Bunun farklı standartları uygulamaya ihtiyaç kalmayacaktır (ISACA, 2012).



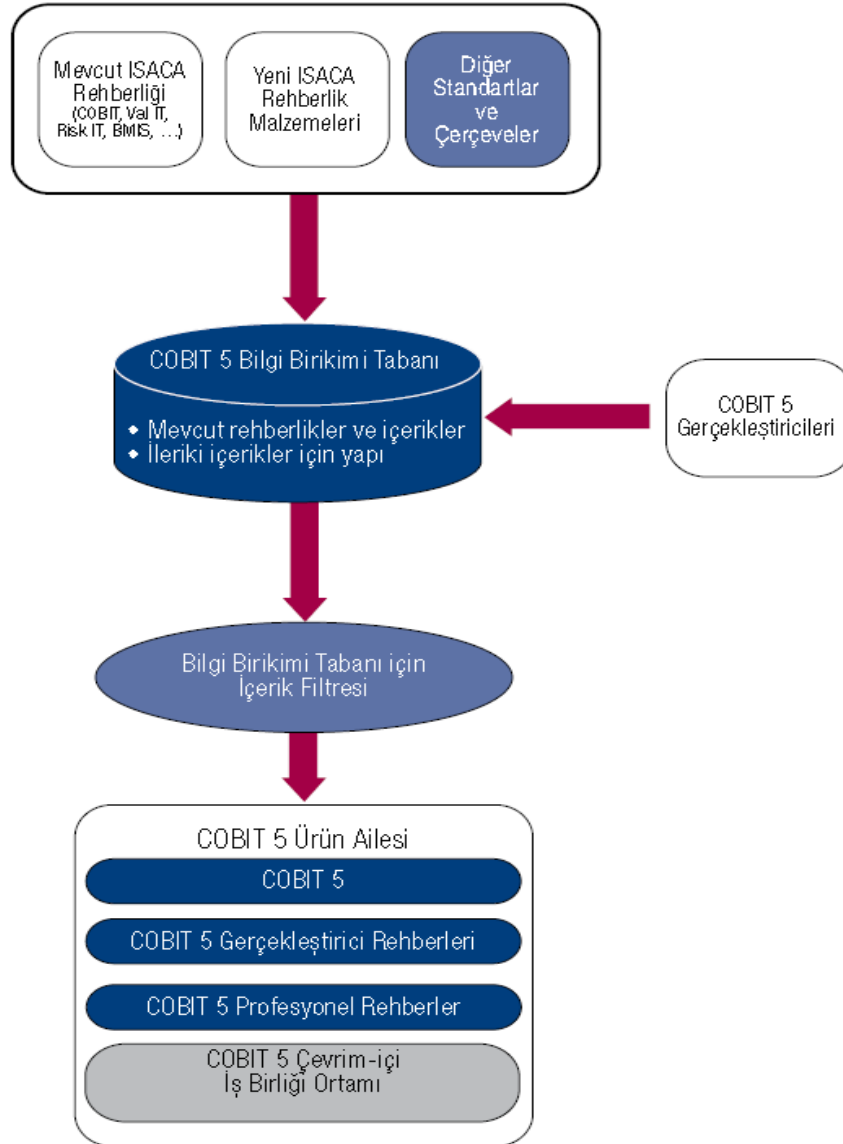
Şekil 5. COBIT-5 Tek ve Bütünlükçü bir çerçeve

Kaynak: Araştırmacının kendi çalışmasıdır.

Şekilden de anlaşıldığı üzere, COBIT 5 aşağıdaki nedenlerle tek ve bütünlükçü bir çerçivedir:

- İlgili en son standartlar ve çerçevelerle uyumludur, böylelikle kuruluşun COBIT 5'i kapsayıcı yönetim ve yönetim çerçevesi tamamlayıcısı olarak kullanmasına imkân sunar.
- Kuruluşun kapsanması açısından bütündür. Kullanılan diğer çerçeveler, standartlar ve pratiklerin etkin olarak tamamlanması için temel oluşturur. Bütünlükçü tek bir çerçeve, teknik olmayan, teknolojik geçişlerden etkilenmeyen ortak bir dile rehberlik ederek tutarlı ve bütünlükçü bir kaynak biçiminde hizmet eder.
- Yapılandırma kılavuzluğu malzemesi ve uyumlu bir ürün takımı üretimi için basit bir mimari sağlar.

- Daha önce farklı ISACA çerçevelerine dağılmış olan tüm bilgi birikimini bütünleştirir. ISACA, kuruluş yönetişiminin anahtar alanını yıllar boyunca araştırarak kuruluşlara kılavuzluk ve yardım için COBIT, Val IT, Risk IT, BMIS, *BT Yönetişimi üzerine Yönetim Kurulu Bilgilendirmesi*, ITAF gibi çeşitli çerçeveler geliştirdi. COBIT 5 tüm bu bilgi birikimini bütünleştirmektedir (ISACA, 2012).

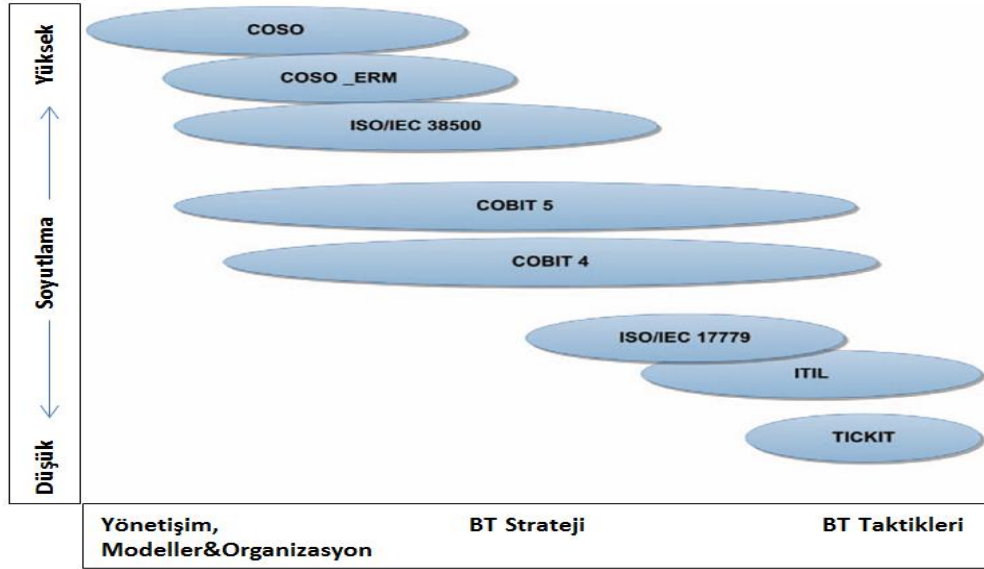


Şekil 6. COBIT-5 ürün ailesinin bütünleşik yapısı

Kaynak: (ISACA, 2012)' dan alınmıştır.

Ayrıca önceki COBIT versiyonlarıyla elde edilen bilgileri de entegre bir şekilde birleştiren COBIT-5, BT alanına giren yönetim, strateji, taktiksel yönetim yaşam döngülerini kapsamaktadır. İç kontrol sistemi amaç ve bileşenleriyle bir model ortaya koymuş olan COSO, bu çerçeve üzerine kurumsal risk yönetimi odaklı olan COSO-ERM, BT yönetişimini esas alan ISO/IEC 38500, süreç olgunluğu, katma değer ve risk yönetimini BT yönetişimiyle birleştiren COBIT-4, bilgi güvenliğini esas alan ISO/IEC 17799, BT servis yönetimini esas alan ITIL ve yazılım endüstrisi için kalite uygulaması sağlamaya çalışan TickIT arasında COBIT-5

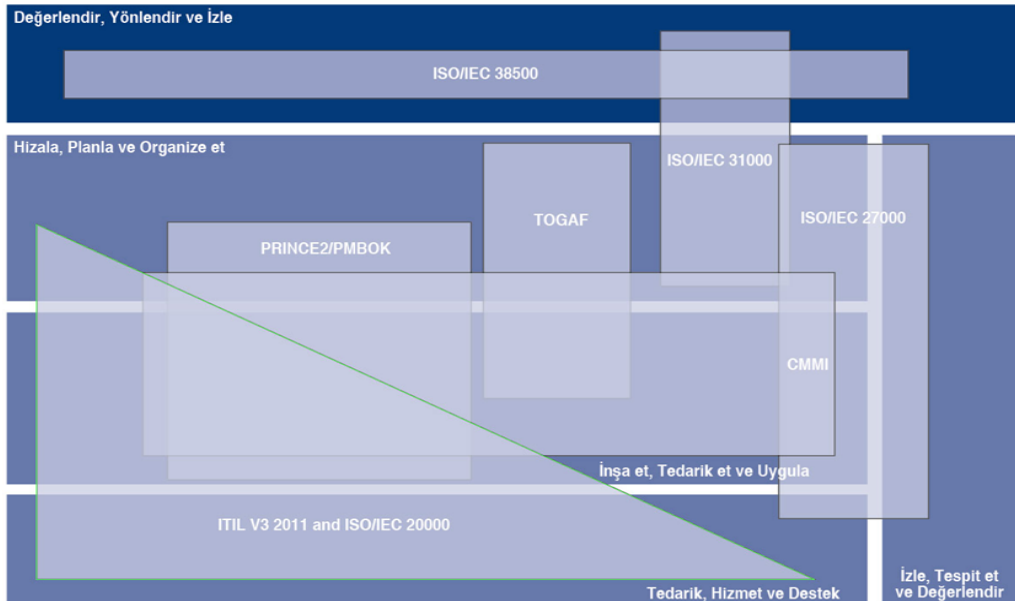
soyutlama ile ilgili olarak orta düzey ile yönetim, modelleme, BT stratejisi ile BT taktikleri arasında hepsini dengeli bir şekilde içermeye özelliğini göstererek diğerlerinden ayrılmaktadır. Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere, COBIT-4 versiyonuna göre soyutlama düzeyi biraz daha ileride olup, özellikle yönetim, modelleme, BT stratejisi, BT taktikleri ve kurumsal yapı alanında daha fazla söz sahibi olduğu söylenebilir.



Şekil 7. BT İlişkili Çerçeveler ile Soyutlama Düzeyleri ve BT Yaşam döngüsü Konumlandırması

Kaynak: (Steven De Haes & Roger, 2013)' den uyarlandı.

COBIT-5 ana süreçleri bazında diğer standartlarla ne derecede uyuyor veya hangilerini kapsamına alabiliyor sorusuna cevap için aşağıdaki şekil incelenebilir (ISACA, 2012, s. 69):



Şekil 8. COBIT-5 Temel Süreç Alanları ile Diğer Standart ve Çerçevelerin Kapsamlarının Karşılaştırılması

Kaynak: (ISACA, 2012)' den alınmıştır.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, COBIT-5 beş ana alanı, yönetim, hizmet, proje yönetimi, güvenlik ve süreç optimizasyonunu ilgilendirmektedir. Dolayısıyla, COBIT-5 yönetim süreçleri olan “Değerlendir, Yönlendir ve İzle” ISO 38500 ile ISO 31000 ile kısmen kesişirken, diğer dört ana alan olan yönetim süreçlerinin ise ITIL, ISO 27000, ISO31000, TOGAF, CMMI, PRINCE ile PMBOK çerçeveleriyle örtüşebildiği görülmektedir. Bu da tek çerçeve olarak uygulama kabiliyetini göstermektedir.

COBIT'in ilk başlardaki temellerini oluşturan Yönetim Kontrol Teorisi, sosyokültürel bağlam içerisinde diğer disiplinlerin bilimsel alanlarındaki değişimlere maruz kalmış ve özellikle merkez kapitalist ülkelerdeki toplumsal ve ekonomik gerçekliklere göre zamanla değişim gösterebilen örgüt teorisinden etkilenmiştir (Hewege, 2012).

Max Weber ve F.W.Taylor gibi örgüt kuramcıları, muhasebe kontrolleri yaklaşımı ortaya çıkmadan çok önce yönetim kontrollerinin temel teorik temellerini ortaya atmışlardı. Muhasebe kontrollerinin yönetim kontrol teorisinin içine girmesinden sonra da örgüt kuramıyla bağı kopmamıştı. Tersine, muhasebe kontrolleri karşıtları, örgüt kuramının bir parçasını olan sistem yaklaşımını kullandılar. Bunun bir etkisi, yönetim kontrol teorisinin araştırmalarının artık yönetim kontrol alanındaki derin köklü ilişkisel değişkenleri açıklamakta yetersiz kalmaları idi. Bu da yönetim kontrol konularının sosyal, kültürel, politik ve tarihi yönleriyle ışık tutabilecek daha geniş alternatif teorilere olan ihtiyacı tetiklemiştir (Hewege, 2012: 9).

Kuşkusuz bu arayışlar da yönetim, kontrol, yönetim, BT, risk, katma değer, ekonomi teorileri gibi pek çok alanda birbirinden istifade ile sürekli bir etkileşim doğurmuştur ki bu anlamda COBIT-5 yaklaşımından sonra üretilecek farklı bilgi dallarındaki yenilikçi yaklaşımlarla yeni metodoloji ve çerçevelerin sürekli geliştirileceğini söylemek olanaklıdır.

6. SONUÇ

Yönetim Bilgi Sistemleri, bir kuruluşta etkili kararlar almak için büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada sunulan COBIT çerçeve bilgileri, bir organizasyonda karar verme sürecinde YBS'nin önemli rolünü açıklamıştır. MIS, bir kuruluşun çeşitli düzeylerindeki işlemleri, yönetimi ve karar alma işlevlerini desteklemek için bilgi sağlayan entegre bir kullanıcı-makine sistemi olarak kabul edilir. Kuruluşlar, YBS'nin yönetim hedefleri için yararlı olan özel amaçlı bir sistem olduğunun farkındadır. Çalışma, MIS'in üretiminden kullanıcılarına uygun ve yüksek kalitede bilgi sağlamada baştan sona kapsayacak bir şekilde erişilebilir olması gerektiğini vurgulamıştır. YBS için, yaşamsal ve etkili olabilmek için, uyarlanabilir kararları iletmek üzere dikkatle tasarlanmış, diğer sistemlerle entegre, mali ve idari süreçleri birlikte dikkate alan bir veritabanı sistemi ve çerçeve standart bulunmalıdır.

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.

Özetle GEIT, kurulun hesap verebilirliği ve sorumluluğudur ve belirlenen yönün uygulanması yönetimin hesap verebilirliği ve sorumluluğudur. COBIT 5 esas olarak uygulayıcılar tarafından ve uygulayıcılar için yapılmış bir çerçevedir ve stratejik uyum, dengeli puan kartı, BT tasarrufu ve organizasyon sistemleri gibi kavramlar ve modeller dahil olmak üzere BT ve genel yönetim literatüründen öngörüler içerir. COBIT 5'in temel unsurlarının bu BT ve genel yönetim anlayışları üzerine nasıl inşa edildiğini açıkça belirterek, bu makale, uygulayıcılara COBIT 5'i kuruluşlarında uygulama çabaları için rehberlik sunmaktadır.

Araştırmamızda cevaplanmaya çalışılan sorular aşağıdaki şekilde cevaplanabilmiştir:

DDK tarafından tespit edilen sorunlardan kurumun baştan sona kapsanmaması ve entegre bir sistemin olmaması ile ilişkili olan sorunlar var mıdır? Varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?

Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından tespit edilmiş 43 sorundan hangilerinin KA süreçlerinin baştan sona kapsanması ve entegre bir şekilde bütünlükçü bir çerçevenin uygulanmamasıyla ilişkili olup olmadığı hususu bu çalışmamızda incelemeye konu edilerek belirlenmiştir. DDK raporunda tespit edilen 4 adet sorunun bu kapsamda incelenebileceği anlaşılmıştır. Yapılan analizlerde bu sorunların da COBIT-5 modelinin iki ilkesi çerçevesinde değerlendirilerek çözümlenebileceği tespit edilmiştir. Yapılan kök neden analizlerinden de görüleceği üzere, bölge planları ile plancılık mevzuatının yetersiz olması, performans göstergelerinin yetersiz ve uyumsuz olması, iç kurumsal mevzuatın uyumsuz olması ile KAYS bilgi sisteminin modüllerinin eksik olması kurumsal anlamda kapsayıcılığın ve tekli çerçeve uygulanmadığının bir göstergesi olarak ele alınabilmektedir.

COBIT-5 ilkelerinden kurumun baştan sona kapsanması ve tek entegre bir çerçevenin uygulanması nedir ve KA dinamiklerinde uygulanabilir mi?

Yönetişim ve yönetim gerçekleştircilerinin BT dâhil olmak üzere kalkınma ajansının baştan sona tüm süreçleri, herkesi ve her şeyi kapsama alınması gerektiğini ifade etmektedir. COBIT 5, bilgi ve ilgili teknolojilerin yönetişimi ile yönetimini tüm kuruluşu baştan sona kapsayan bir bakış açısıyla ele alır.

COBIT 5, bir takım gerçekleştircileri esas alarak kuruluş BT' sinin yönetişimi ve yönetimi için bütünleştirici ve sistematik bir bakış açısı sağlamaktadır. Gerçekleştirciler kuruluş çapında ve baştan sonadır; yani, hem BT fonksiyonları hem de BT olmayan iş fonksiyonları da dâhil olmak üzere kuruluş bilgisi ve ilgili BT'nin yönetişimi ve yönetimiyle ilgili her şeyi ve herkesi, iç ve dış paydaşları komple kapsamaktadır.

Yazılım, kalite, kontrol, denetim, yönetim, hizmet, yönetişim, bilgi güvenliği süreç olgunluk modelleri, rehberler ve en iyi uygulama örnekleri gibi pek çok kaynak, çerçeve ve standardın mevcut olması ve bunlardan bazılarının çakışıyor olması bu alanda tek bir çözüme ihtiyacı tetiklediğinden dolayı COBIT-5 getirdiği bu yeni ilkesel yaklaşımla hepsini tek çatıda toplayan basit bir çerçevenin uygulanmasını gereklilik olarak ortaya koymaktadır. Proje yönetimi, kalite yönetimi, yazılım yaşam döngüsü yönetimi, değişim yönetimi, yazılım ve donanım güvenliği, hizmet ve destek yönetimi, izleme ve değerlendirme ile yönetişim süreçlerini komple entegre hale getirdiğinden dolayı pek çok çerçeve ve standardın karmaşık uygulamaları yerine tekli bir çerçeve ile bütünlükçü ve paydaş ihtiyaçlarına cevap veren bir

yaklaşımın benimsenmesi burada kritik avantaj sağlayabilecektir. Diğer çerçeve ve standartların bilgisine ihtiyaç duyulmaması açısından onları da entegre bir şekilde içeren COBIT-5 tek başına uygulanılabilir.

KAYNAKÇA

- Adebayo F.A. (2007). Management Information System for Managers. Ado-Ekiti: Green Line Publishers.
- De Haes S., W. V., & Roger, S. D. (2013, Spring). COBIT 5 and Enterprise Governance of Information Technology: Building Blocks and Research Opportunities. *Journal Of Information Systems*, 27(1).
- De Haes, S., W. Van Grembergen; (2008). "Prioritizing and Linking Business Goals and IT Goals in the Financial Sector," *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, USA, 2010
- De Wit, B.; R. Meyer; (2005) Strategy Synthesis: Revolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Cengage Learning EMEA, USA,
- De Haes, S.; W. Van Grembergen; (2009). "An Exploratory Study Into IT Governance Implementations and Its Impact on Business/IT Alignment," *Information Systems Management*, USA.
- DDK, Aykın, H., Arslanbaş, M., Dere, A., Özçelik, A., Boyalı, 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. (2013). An Innovation in the Management Mindset of Organisations: Cobit-5. *11 th Globelics International Conference* (s. 93-100). Ankara: Globelics.
- Efe, A. (2013). Cobit-5 Framework as a Model for the Regional Development Agencies in Turkey. *ICEBEG* (s. 33-42). İzmir: International Journal of eBusiness and eGovernment Studies.
- Efe, A. (2013). Governance at the Regional Development Agencies in Turkey. *SOSBIAD* (s. 59-69). İzmir: International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, 5(2).
- Efe, A. (2015). *Türkiye'de Kalkınma Ajansları için Bir Yönetişim Modellemesi: COBIT-5*. Ankara: TODAİE (Basılmamış Doktora Tezi).
- Efe, A. (2016). Bölgesel Plancılık Ve Strateji Belirlemede Bütüncül Yaklaşım: Türkiye'de Kalkınma Ajansları İçin COBIT-5 Kapsamında Bir Analiz. *ANKA e-DERGİ Journal of Phoenix*, 44-74.
- Efe, A. (2016). Unearthing and Enhancing Intelligence and Wisdom Within the COBIT 5 Governance of Information Model. *Cobit Focus*, 1-15.

- Efe, A. (2016b). Kamu Yönetiminde Bir Yönetişim Hedefi Olarak Kaynak Optimizasyonu: Kalkınma Ajanslarında COBIT-5 Çerçevesinde Bir Analiz. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 43-65.
- Hewege, C. R. (2012, 11 01). *A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward*. 5 2, 2014 tarihinde Sage Publication: <http://dx.doi.org/10.1177/2158244012470114> adresinden alındı
- ISACA. (2012). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL: ISACA.
- International Organization for Standardization (ISO) and International Electrotechnical Commission (IEC), ISO/IEC 38500:2008, Corporate governance of information technology, 2008, HYPERLINK "<http://www.iso.org/>" \t "_blank" <http://www.iso.org>
- Karim A. J., (2011) "The significance of management information systems for enhancing strategic and tactical planning" JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online) vol.8 no.2 São Paulo, <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-17752011000200011>
- KB-BGYUGM. (2014). Devlet Denetleme Kurulu Kalkınma Ajansları Araştırma Ve İnceleme Raporu Kapsamında Alınacak Tedbirler. Ankara: Kalkınma Bakanlığı (hizmete özel).
- Peterson, R.; (2004) "Crafting Information Technology Governance," Information Systems Management, USA.
- Van Grembergen, W., S. De Haes; (2009) H. Van Brempt: *Understanding How Business Goals Drive IT Goals*, HYPERLINK "<https://www.isaca.org/Pages/default.aspx>" www.isaca.org
- Weill, P.; J. Ross; (2008), IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go From Pain to Gain, Harvard Business Press, USA, 2009 ISACA, COBIT 4.1, USA, 2007, HYPERLINK "<https://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5.aspx>" www.isaca.org/cobit
- Whitten J. L., Bentley L.D. and Dittman K.C. (2004). *System Analysis and Design Methods*, Edition ke-6 Mc.Graw-Hillk, New York.