



## KALKINMA AJANSLARINDA KURUMSALLAŞMA ÖLÇÜMÜ İÇİN UYGULANABİLİR BASİT BİR OLGUNLUK MODELİ ÖNERİSİ

Ahmet EFE<sup>1</sup>

### ÖZET

Kurumsal yetenekler çerçevesinde, ihtiyaçları doğru bir şekilde belirleme, ifade etme ve potansiyel faydaları ve zorlukları temelinde öncelikleme yeteneği, kurumsal anlayışın önemli bir boyutu olup, olgunluk değerlendirmeleri işte bu noktada devreye girmektedir. Asıl sorun, sürekli olmayan değişimlerle başa çıkabilecek kadar sağlam ve stratejik kaynak portföylerini, program ve projeleri sonuç odaklı ve sürdürülebilir bir şekilde yenilemek için yeterince çevik ve olgun olan yenilikçi organizasyonları oluşturmak ve sürdürülmektir. Olgunluk modeli, yazılım mühendisliğinde yaygın olarak kullanılan bir araçken çoğunlukla eğitim, sağlık, enerji, finans, kamu kurumları ve proje uygulamaları alanlarına da başarılı bir şekilde genişletilmiştir. Tüm süreçlerin e-devlet uygulamalarıyla dijitalleştiği, yönetim bilgi sistemleri (YBS) sayesinde giderek süreçlerin otomatikleştiği, yapay zekâ kullanımının arttığı ve çevrimiçi hizmetlerin bulut ortamında yaygınlaştığı bir evrede bulunduğu varsayımı ve öngörüsüyle değerlendirme ve modelleme yapılmaktadır. Bu sayede tüm personelin iş başarısı için kendi rollerini ve sorumluluklarını tanıdığı yüksek olgunluk seviyesindeki bir kalkınma ajansı, kesinlikle başarıya ulaşma olasılığı daha yüksek ve değişimde öncü olan yenilikçi bir kuruluş olacaktır. Bu çalışmada, GPM3 ve CMMI olgunluk modelleri üzerinde bir literatür taraması ve değerlendirmesi sonrasında olgunluk modelleriyle ilgili olan genel yaklaşım ortaya konulmaktadır. Türkiye'deki bölgesel kalkınma ajansları için kolayca uygulanabilir bir basit olgunluk modeli geliştirilmekte ve bu modelin uygulanabilmesini sağlayacak olan tamamlayıcı önlemler de önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** CMMI, olgunluk modeli, kurumsallaşma, YBS, yönetim, bölgesel kalkınma ajansları

## PROPOSAL OF A SIMPLE MATURITY MODEL APPLICABLE FOR MEASUREMENT OF INSTITUTIONALIZATION IN REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES

### ABSTRACT

Within the framework of institutional capabilities, the ability to correctly identify and express needs and prioritize based on potential benefits and difficulties is an essential aspect of corporate understanding, and maturity assessments come into play at this point. The challenge is to build and sustain innovative organizations robust enough to cope with discontinuous changes and are agile and mature enough to innovate their strategic resource portfolios, programs, and projects in a results-oriented and sustainable manner. While the maturity model is a widely used tool in software engineering, it has

<sup>1</sup> Dr., CISA, CRISC, COBIT-F, İç Denetçi, Ankara Kalkınma Ajansı, [icsiacag@gmail.com](mailto:icsiacag@gmail.com), ORCID: 0000-0002-2691-7517

\* Yazar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Geliş Tarihi: 11.04.2021 / Kabul Tarihi: 10.06.2021 Çalışma Türü: Araştırma Makalesi**

also been successfully extended to education, health, energy, finance, public institutions, and project implementation. Assessment and modeling are carried out with the assumption and prediction that all processes are digitalized with e-government applications, processes are increasingly automated thanks to management information systems (MIS), artificial intelligence is increasing, and online services are becoming widespread in the cloud environment. In this way, a development agency with a high level of maturity, where all staff recognizes their roles and responsibilities for business success, will definitely be an innovative organization that is more likely to succeed and is a pioneer in change. In this study, after a literature review and evaluation on GPM3 and CMMI maturity models, the general approach related to maturity models is presented. A simple maturity model can be easily applied to regional development agencies in Turkey. It is being designed, and complementary criteria, which will provide the performance of this model, is also recommended.

**Key Words:** CMMI, maturity model, institutionalization, MIS, governance, regional development agencies

## GİRİŞ

Kuşkusuz her türden kamu kurum ve kuruluşları, şirketler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, hayır kurumları uzun ve kısa vadeli amaç ve hedeflerini tanımlamak ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacak stratejiler tasarlamak için önemli çaba harcamaktadırlar. Ancak genel stratejiler genellikle daha fazla değer üretmek için tasarlandıkları başarılı sonuçları elde etmede başarısız olmaktadır. Bu kopukluğun birçok nedeni olmakla birlikte aşağıdaki temel hususlar ifade edilebilir:

- Bazen kurumsal stratejiler gerçekçi olmayabilmekte ve abartılı bir listeyi içerebilmektedir.
- Bazen kuruluşlar, stratejiyi ileriye taşımak için gereken iç uyumu sağlayamazlar.
- Bölge kalkınma planlarında olduğu gibi bazen ilgili kilit paydaşlar itibar etmez ve dikkate almazlar.
- Çoğu kez stratejiler başarısız olabiliyor, çünkü kuruluşlar bu stratejileri ayrıntılı, taktik düzeyde uygulama yeteneklerini geliştirmemiş veya kazanmamışlardır.
- Çoğu kez kurumsal stratejilerinin başarısız olmasının başka bir nedeni de bunların ölçülebilir hedefler ve performans göstergeleriyle iyi bir şekilde yapılandırılmamış olmalarından kaynaklanmaktadır.
- Bazen strateji ve planların başarısızlığının bir sebebi de olgunluk seviyesi düşük süreçler ve kurumsallaşma seviyesindeki düşüklüktür.
- Bazen de stratejilerin başarısız olmasının nedeni bunların manuel ortamdaki verimsiz kontrollerle insan emeği üzerinden takip edilmesi yani akıllı dijital platformları ve YBS ile entegre olmamalarıdır.

Kesintisiz değişim ve yenilik zamanlarında, büyük başarılı kuruluşlar ve devlet kurumları bile kendi kurumsal yaşamlarını tehdit eden bazı durumlarda bulabilirler. Kalite, süreç ve performans hedeflerine odaklanan yüksek olgunluk seviyeleri, organizasyonları ve projeleri başarılı bir konuma getirme fırsatı sunmaktadır. Bu hususta hemen hemen tüm sektörlerde bir fikir birliği mevcut olmakla birlikte bu alanda çerçeveler, standartlar ve iyi uygulama örnekleri de sürekli gelişmekte ve değişmektedirler. Bir yanda teknolojik gelişmelerin paralelinde ortaya çıkan yenilikçi YBS uygulamalarının kaçınılmazlığı ve diğer yanda bunların hatırı sayılır karmaşıklığı ve maliyeti, kuruluşları başarılı geliştirme ve uygulamalarına rehberlik edecek en son yenilikçi uygulamaları daha iyi anlamaya zorlamaktadır.

Kamu kuruluşları, karmaşıklıkları açısından özel sektörden farklı değildir. Her ikisi de mevcut ortamın gerektirdiği değişim ve yeniliklerden kaynaklanan ve örgütsel kültürlerinin bürokratik dinamiklerine karşı ortaya çıkan çatışmayı yaşamaktadırlar (Pires ve Macêdo, 2006:81). Max Weber için bir bürokrasi, mükemmel bir verimli organizasyondur ve en küçük ayrıntıda bile işlerin nasıl yapılması gerektiğini tanımlamaktadır (Chiavenato ve diğ, 2019:25). Yani devlet kurumları, üretim ve ihracat süreçlerinin yanı sıra toplum gelişimi ve kamu hizmeti üzerinde önemli bir kontrol sağladığı varsayılan program ve projelerinin seçiminde olduğu gibi çoğunlukla iş süreçlerini düzenlemekte ve yenilikçi teknolojilerle birlikte e-devlet ve YBS uygulamaları yoğunluk gösterme eğilimindedir. Modern organizasyonların bir özelliği olan bu karmaşıklık nedeniyle yenilikçi ve elektronik sistemler alanındaki çalışmalar, proje yönetimi, proje yönetim ofisleri, olgunluk, stratejik uyum, yaşam döngüsü ve risk yönetimine ağırlık vererek yoğunlaşmıştır.

Giderek daha fazla küreselleşen ekonomimizde, dünyanın hiç aşına olamayabileceğimiz bölgelerinde, kritik rekabet avantajlarından birinin “*yenilikçi teknolojilerle dönüşüm yeteneği*” ve “*kurumsal çeviklik*” olduğu açık hale gelmiştir. Kurumsal dönüşüm stratejisini iyi yapılandırılmış program ve projeler aracılığıyla örgütsel başarıya ulaştırabilmek büyük önem arz etmektedir. Bu, yalnızca bireysel projeleri gerçekleştirmek için sistem geliştirmek değil aynı zamanda çok sayıda çabayı

projeler kadar uygun ele almaya yönelik genel bir organizasyonel yönelim geliştirmek ve bunları organizasyonun stratejik yönünü destekleyecek şekilde bireysel ve toplu olarak kurumsal hedeflerle birlikte yönetmek anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım, "bir organizasyonun stratejik hedeflerine program ve projeler aracılığıyla ulaşmak için organizasyonel ve proje faaliyetlerine bilgi, beceri, araç ve tekniklerin uygulanması" olarak tanımladığımız "organizasyonel olgunluk" modellerinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bireysel projeler taktik olarak kabul edilebilirken, organizasyonel proje yönetimi, tanım gereği stratejiktir. Çünkü doğru bir şekilde kullanıldığında bir organizasyonun iş stratejisini yansıtarak finansal sonuçları doğrudan etkileyen kritik kaynakların üst düzey bir perspektifini ve düzenlemesini sağlayabilir. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonel strateji ve buna uygun program ve proje yönetimi, bu son derece rekabetçi küresel ekonomide stratejik bir avantaj olarak dikkate alınabilir. Kamu kurum ve kuruluşları açısından da yasal görev ve sorumlulukların, stratejilerin, vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesi bağlamında önem arz etmektedir. Bir kuruluşun profesyonel bir şekilde strateji, program ve proje yönetimi alanında kendini geliştirmeye nasıl devam edeceği merak edilen bir soru olup, buna şu şekilde cevap verilebilir:

- *İlk olarak*, bir kurumun, diğer kuruluşlarda tutarlı bir şekilde yararlı olduğu kanıtlanmış kurumsal program ve proje yönetimi ile ilgili bilgi, beceriler, araçlar, teknikler kapsamındaki önemli uygulamaları bilmesi gerekir.
- *İkincisi*, bir kurumun bu istenen uygulamalara karşı mevcut kurumsal strateji, program ve proje yönetimi durumunu değerlendirmek için bir ölçümleme sistemine ihtiyacı vardır.
- *Üçüncüsü*, eğer bir organizasyon sürekli iyileştirme yolunda ilerlemek istiyorsa, kurumun iyileştirme gereksinimlerini belirlediği belirli yeteneklere karşı kendisini nasıl geliştireceğini bir olgunluk modeli aracılığıyla bilmesi gerekir.

Bir kurumun nasıl çalıştığına, hangi işlevlere ihtiyaç duyduğuna ve bu işlevlerin nasıl etkileşim kurduğuna dair bir model olmadan, iyileştirme çabalarına liderlik etmek zordur. Bir olgunlaşma modeli bir organizasyondaki ayrı unsurları anlamayı sağlarken dili formüle etmeye ve neyin iyileştirilmesi gerektiği ve ne kadar iyileştirme sağlanabileceğinin tartışılmasına yardımcı olabilmektedir.

Kamu kurumları içerisinde küçük yapılar olarak bilinen ve 2006 yılından beri Türkiye’de 26 altı farklı bölgede faaliyet gösteren Kalkınma ajanslarının kurumsallaşma problemi için nasıl bir model kullanılabileceği sorusu üzerinde bu çalışmamız yapılandırılmıştır. Bu amaçla öncelikle ilgili literatür kaynakları ortaya konularak literatürdeki öne çıkan olgunluk modellerine karşı nasıl bir yaklaşım olduğu ve daha çok hangi modellerin kamu kurumları için uygulanabilir olduğu tespit edilmeye çalışılmakta; yetenek uygunluk modeli uygulanmasının temel nedenleri araştırılmakta; Devlet Proje Yönetim Olgunluk Modeli incelenmekte; “*Capability Maturity Modelling Intergration*” (CMMI) olarak bilinen olgunluk modeli değerlendirilmekte ve bu iki modelden çıkarsama olarak basite indirgenmiş bir modelin Kalkınma ajansları için uyarılama çalışması yapılmakta ve en son bu şekilde basit bir modelin uygulanabilmesi için gerekli olan önlemler tespit edilerek bir öneriler seti geliştirildikten sonra sonlandırılmaktadır.

## 1. ARAŞTIRMA METODU VE LİTERATÜR

Araştırmamızda Devlet Proje Olgunluk Modeli ile CMMI modeli referans olarak alınmaktadır. Buna göre CMMI modelinin uyarlanabilmesi için kalkınma ajanslarında alınması gereken önlemler de araştırılmaktadır. Literatürde olgunluk modelleri ve özellikle CMMI modeli üzerinde pek çok araştırma mevcuttur. Scholar veri tabanında “*CMMI*” olarak yapılan aramada 123.000 bin civarında araştırma olduğu tespit edilmiştir. "kalkınma ajansları" olarak yapılan aramada ise 2.320 adet makale tespit edilmiştir. "kurumsal olgunluk modeli" olarak yapılan aramada ise sadece üç adet ve "olgunluk değerlendirmesi" olarak yapılan aramada ise 28 adet yayın tespit edilebilmiştir. Tüm nahtar kelimelerle

yapılan aramada ise hiç yayın olmamasından dolayı araştırmamızın literatüre önemli bir katkı yapabileceği potansiyelinde olduğu söylenebilir.

Literatürde geçen olgunluk modelleri eğitim, sağlık, enerji, finans, endüstriyel sektör, hükümet ve genel kullanım gibi farklı alanlara genişletilmiştir (Lee ve diğ., 2019:1). Olgunluk modeli, bir kuruluşun güvenilir ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmasını sağlayan davranışları, uygulamaları ve süreçleri tanımlayan ve analiz eden bir araç olarak tanımlanabilir (Da Rosa ve diğ., 2015:60). Dahası, olgunluk modeli, iş yapmanın giderek daha organize ve sistematik bir yolunu temsil ettiğinden, temel süreçleri veya kuruluşların belirli yönlerini değerlendirmede yaygın olarak kullanılan bir araçtır (Proença ve diğ., 2016:1). Olgunluk modellerinin kökeni, Philip B. Crosby tarafından önerilen kurumsal kalite alanındaydı ve yazılım mühendisliği alanında konsolide edilmiştir (Tarhan ve diğ., 2015:430; Crosby, 1979:30). "Kalite Yönetimi Olgunluk Tablosu" olarak da adlandırılan model, beş aşamalı (belirsizlik, uyanış, aydınlanma, bilgelik ve kesinlik) ve altı ölçüm kategorisine (yönetimin tutumu ve anlayışı; organizasyonel kalite durumu, sorun yönetimi; kalite maliyeti satış yüzdesi, kalitenin iyileştirilmesine yönelik eylemler ve kalite açısından şirketin konumunun özeti) dayanmaktadır. Bu ölçüm kategorileri, bir kuruluşun geçmesi gereken deneyim ilişkilerini gösterir (Esteban ve diğ., 2020: 466). Literatürde birçok olgunluk modeli önerisi vardır. Bunlar arasında Nolan (1979:1), Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü ve Yazılım Mühendisliği Araştırma Merkezi'nin dikkate değer çalışmaları vardır (Niessink ve Vliet, 1999:3). Bunlara benzer şekilde Greiner'in çalışması, iş organizasyonlarının büyümesini, her biri bir istikrar ve istikrarlı büyüme dönemini takiben bir türbülans ve kriz (devrim) döneminden oluşan beş aşamaya ayırmıştır. Greiner, organizasyonun yaşını, büyüklüğünü, evrim aşamalarını, bir devrimin aşamalarını ve endüstrinin büyüme oranını örgütsel büyümeyi yönlendiren beş temel güç olarak tanımlamıştı. Başka çalışmada, yazılım mühendisliği ve kurumsal yönetim alanları için olgunluk modellerinin geliştirilmesi için ISO / IEC 15504'e dayalı yedi yöntemin bir listesi sunulmuştur (García-Mireles, ve diğ., 2012:280). Başka bir çalışmada, e-öğrenmeye, bilgisayar kurslarına, BT hizmetlerine ve yüksek öğretim kurumları için bilgisayar bilimi kurslarına yönelik Yetenek Olgunluk Modeli Entegrasyonu (CMMI) ve Bilgi Teknolojisi Altyapı Kütüphanesi'ne (ITIL) dayalı dokuz olgunluk modeli geliştirilmiştir (Duarte ve diğ., 2013:26).

Olgunluk modeli, bir olguyu açıklamak ve öngöründe bulunma yeteneği kazandırmak amacıyla gerçekliğin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayan bir referans olarak da tanımlanabilmektedir. Örneğin, mimari modeller binaları inşa etmek için değil, daha çok inşaatlarının temsil ettiği zorlukları anlamak için kullanılır. Olgunluk modellerinin kurumsal kaliteyi yönetmek için kullanılan metodolojilerin bir dönüşümü olduğu ve aynı zamanda iyi uygulamaların benimsenmesinde kuruluşlara rehberlik ettiğini ve istenen geleceği oluşturan düzeyleri veya aşamaları içeren bir olgunluk modeli veya başlangıç durumundan olgunluğa kadar mantıksal planlanmış yollarını gösterebildiği söylenebilir. (Rosemann ve diğ., 2015:105; Pérez-Mergarejo ve diğ., 2014:182; Röglinger ve diğ., 2012:328; Becker ve diğ., 2009: 213; Gottschalk, 2009:76; Kazanjian ve diğ., 1989:1490). Diğer bir deyişle, olgunluk modeli, bir kurumun mükemmelliğe geçişi gereken gerçekliği anlamak için bir referans olarak her olgunluk düzeyinde alınacak yolları ve kalite mekanizmalarını tanımlar (De Bruin ve diğ., 2005:10). Bu nedenle bir olgunluk modeli tanımlayıcı, kuralcı veya karşılaştırmalı çalışmalara da olanak tanımaktadır. Bir olgunluk modelinin karşılaştırma mekanizmaları varsa ve diğer alanlarla veya sektördeki başkalarıyla hizalanmak amacıyla genelleştirilirse, karşılaştırmalı olduğu söylenebilir. Buna ek olarak, bazı araştırmacılar mevcut durumun anlaşılması için tanımlayıcı bir aşamadan bir olgunluk modelinin dönüşümünün, önemli iyileştirmeler sağlayarak kuralcı hale getirildiğini vurgulamaktadır. Başka bir deyişle, sürekli iyileştirme ve organizasyonel olgunluğu sağlamak için değerlendirme ve analizler gereklidir. Ayrıca (Luján ve diğ., 2010:3), olgun bir şirketi, ürün ve süreçlerinin kalitesi ve iyileştirilmesinin yanı sıra bilgiyi yöneten ve onu rekabet avantajı olarak koruyan akıllı bir organizasyon olarak tanımlamaktadır.

BT kullanımına yönelik olgunluk modelleri kategorisinde, Bass (2011), gerekli olan en düşük seviye olarak genel donanım ve yazılım kullanımına odaklanan sekiz seviyeli bir olgunluk modeli önermektedir. García ve arkadaşları (2016:80) CMMI ve bilgi yönetimine dayalı bir mühendislik programı akreditasyonu hedefi ile bir olgunluk modeli geliştirmiştir. Olgunluk modeli, yazılım mühendisliği süreçlerini akreditasyon süreçleriyle karşılaştırır. Aynı zamanda bir seviyeden diğerine nasıl ilerleneceğini de tanımlamaktadırlar.

Benzer şekilde García ve arkadaşları (2007:42), beş olgunluk seviyesiyle BT yönetişiminde en iyi uygulamalar olarak COSO, ISO 15504, ISO 20.000, ISO 38.500, TOGAF, ITIL v3 standartları ve Bilgi ve İlgili Teknolojiler için Kontrol Hedefleri (COBIT) metodolojilerine dayalı olarak üniversitelerde BT Dış Kaynak kullanımı için bir olgunluk modeli önermektedir. Olgunluk seviyeleri ISO 20.000, ITIL'e ve COBIT PAM modeline dayandırılabilir. Dış kaynak kullanımı ortamında eğitim için BT kullanımındaki olgunluğun değerlendirilmesi, yönetimi üçüncü şahıslara aktarmak, güncellenmiş teknolojilere ve hizmetlere izin vermek ve teknolojik atık ve envanterlerle komplikasyonlardan kaçınmak anlamına gelir. Espinoza ve arkadaşları (2017:20) için, kurumlar BT'ın geliştirme ve eğitim süreçlerinde günlük araçların bir parçası olmasını şart koşuyor. Bir yandan, öğrenme ve mentörlük süreçlerinde dijital teknolojileri bekleyen, talep eden ve esasen talep eden girişimcilerin ihtiyaçlarını ele almalıdırlar. Bu literatürdeki öneriler, kuşkusuz işletim maliyetlerini düşürmek ve eğitim hizmetlerini iyileştirmek için donanım, yazılım ve bağlantı kaynaklarının kullanımında olgunluk sağlamaya yardımcı olur. Bu bağlamda olgunluk modeli uygulamasının temel nedenleri anlaşıldıktan sonra herhangi bir model referans alınarak modelleme ve uyarlama yapılabilir. Dolayısıyla olgunluk modeli tasarımları, kurumsal hedeflere yanıt veren esnek bileşenlerle fonların rehberlik, koordinasyon ve izlenmesine yönelik değerlendirme mekanizmalarını tanımlamak için bölgesel kalkınma ajanslarının ihtiyaçları ve perspektiflerinden incelenebilir.

## 2. YETENEK OLGUNLUK MODELİ UYGULANMASININ TEMEL NEDENLERİ

CMMI gibi standartlaştırılmış bir yaklaşıma dayalı yetenek değerlendirmeleri, yalnızca şirketlerin süreçlerinin olgunluğunu derecelendirmekle kalmaz, aynı zamanda işin verildiği şirketin işi teklif edilen zamanda ve fiyatta tamamlayacağına dair bir güvence düzeyi de sağlar. Yerel yazılım geliştirme sektörünün küresel ölçekte daha rekabetçi hale gelebilmesi için uluslararası standartlara uygun olması gerekecektir. Böylece uluslararası seviyede işbirliği, taahhüt ve ortaklık arayan yerel şirketler, uluslararası şirketler tarafından belirlenen yetenek olgunluk düzeyini karşılayabilecektir. Öncelikle ABD savunma sektöründen ve yazılım geliştirme firmalarında ortaya çıkmış olan yetenek modelleme değerlendirmeleri, çeşitli organizasyonlarda İş İyileştirmesini sağlamak için artık giderek daha yaygın bir şekilde benimsenmektedir. Bunun da “Tutarlılık”, “Maliyet Tasarrufu”, “Kendini Geliştirme”, “Pazar Talebi”, “Süreç İyileştirme” ve “Performans Talebi” olarak başlıca nedenleri bulunmaktadır.

Şekil 1. Olgunluk modeli kurmak için çeşitli geçerli nedenler



### 2.1. TUTARLILIK

Yetenek modelleme değerlendirmeleri, çeşitli kuruluşların, önemli ölçüde geliştirilmiş proje öngörülebilirliği ve tutarlılığı açısından gerçek faydaları ortaya çıkarmasına olanak tanıyan kanıtlanmış bir yaklaşım sağlar. Önemli faktörlerden herhangi biri veya tümü, bir kuruluşun yetenek modelleme değerlendirmelerine olan ilgisini artırabilirken, yöneticilerin odaklandığı modeli uygulamanın temel faydası, sunumda tutarlılıktır.

### 2.2. MALİYET TASARRUFU

Yetenek modelleme değerlendirmelerine dayalı süreç iyileştirme, aynı zamanda, daha erken ve daha etkili hata tespiti gibi gerçek maliyet tasarrufları sağlar ve bu nedenle, iyileştirme maliyetini düşürür. Ayrıca değişimin daha etkili yönetimi, böylece yeniden çalışmaya daha az harcama, program değişkenliğinde azalma ve artan maliyet öngörülebilirliği sağlar.

### 2.3. KENDİNİ GELİŞTİRME

Olgunluk modellerinin kendini geliştirme yönü de var. Kuruluşlar, kendilerini yerel olarak farklılaştırmanın bir yolu olarak yetenek modelleme değerlendirmelerini kullanabilecek ve bir kapasite modelleme değerlendirmelerine ulaşarak, süreçlerini doğal olarak iyileştirerek daha rekabetçi hale getireceklerdir. Rekabetin kızışmasıyla artık yetenek modelleme değerlendirmelerine önemli bir ilgi oluşmaktadır. Geliştirme, Hizmet Sağlama ve Satın Alma / Dış Kaynak Kullanımı kuruluşlarının tümü hem farklılaştırıcı hem de gelişmiş performans için bir kolaylaştırıcı olarak yetenek modelleme değerlendirmelerini benimseme eğilimindedirler.

### 2.4. PAZAR TALEBİ

Rakip şirketler, sektördeki en iyi uygulamalar için yetenek modelleme değerlendirmelerini kullanıyor ve bundan faydalaniyor. Çoğu ihale, ihale sürecinin girişi için teknik bir engel olarak belirli bir yetenek olgunluğu seviyesi gerektirmektedir. Şirketler, müşteri taleplerini ve rekabeti en iyi şekilde karşılamak için bu yaklaşımı benimsemiştir. Piyasada yetenek modelleme değerlendirmelerinin artan popülaritesi, bu uygulamanın kuruluşlar tarafından benimsenmesi için de büyük bir nedendir. Merkezi kurumlar için çözümler üreten şirketlere özel yazılım sağlayan alt yükleniciler, ya yetenek modelleme

değerlendirmelerini takip ediyor olmalı ya da müşterileri tarafından kapsanmalıdır. Devlete teslim edilen yazılım ürününün tüm parçaları, tedarik zincirinin herhangi bir yerinde yetenek modelleme değerlendirmelerini takip etmelidir.

## 2.5. PERFORMANS TALEBİ

Yetenek modelleme değerlendirmelerinin amacı, mevcut kurumsal standartların, süreçlerin ve prosedürlerin performansını iyileştirmek ve bunları yeniden tanımlamak değildir. Yetenek modelleme değerlendirmelerinin amacı, kuruluşların "yeteneklerini" geliştirerek müşterilerinin istedikleri zaman ve bir fiyata ödemeye hazır oldukları ürünleri, hizmetleri ve kaynaklı malları tutarlı ve tahmin edilebilir şekilde sunmalarına yardımcı olmaktır. Yetenek modelleme değerlendirmeleri, her bir benzersiz organizasyonun bağlamına uygun bir süreç iyileştirme çözümü oluşturmak için uygulanabilir ve bir organizasyonun performans hedeflerine ulaşması için bir yol sağlayabilir.

## 2.6. SÜREÇ İYİLEŞTİRME

Yetenek modelleme değerlendirmesine dayalı bir iyileştirme projesi, süreçleri standartlaştırmak için bir çerçeve sunarak sektördeki işin en iyi uygulamalarının yakalanmasını, paylaşılmasını ve uyarlanmasını sağlayarak personeli kuruluş amaçları içinde hareket ettirebilir ve ayrılanların iş açısından kritik bilgileri açığa çıkarması da engellenir. Yetenek modelleme değerlendirmeleri, kapsamlı iş süreci iyileştirme çözümlerini karşılamak için birçok farklı süreç alanı içerir. Her süreç alanı, yönetimin stratejiler oluşturmaya yardımcı olan farklı türden hedeflerden, uygulamalardan ve pek çok bilgilendirici süreçlerden oluşur.

## 3. YETENEK OLGUNLUK DEĞERLENDİRMESİ İÇİN GEREKLİ ALT YAPI VE ÖRNEK ALINABİLECEK İKİ MODEL OLARAK GPM3 VE CMMI

Yetenek olgunluk değerlendirmesi veya kurumsal olgunluk değerlendirmesi yapabilmek ve böyle bir sistemin kurularak işletilmesi için gerekli bir liderlik ve yönetim alt yapısına öncelikle ihtiyaç vardır. Kouzes ve Posner (1987) liderlik durumlarını tanımlamak için türbülans, çatışma, yenilik ve değişim gibi terimleri ve yönetim durumlarını tanımlamak için istikrar, uyum, bakım ve süreklilik terimlerini kullanarak liderlik ve yönetim arasındaki simbiyotik ilişkinin altını çizmektedirler. Liderlik ve yönetim, herhangi bir örgütsel girişimin anahtarıdır, ancak her terimin anlamı ve aralarındaki ilişki konusunda farklı görüşler mevcuttur. Liderliği dört yönetim görevinden biri olarak da görenler vardır: planlama, organize etme, liderlik etme ve kontrol etme (Mintzberg, 1975:3; Smit & de J Cronje, 1992:20). Liderlik ve yönetim kavramlarının farklı ama birbirini tamamlayıcı olduğuna inanılanlar da vardır. Aslında sosyal sistemlerin çalışması için gerekli olduklarından hem liderlere hem de yöneticilere ihtiyaç duyulduğu sonucuna varırlar. Liderlik ve yönetim arasında bir ayrım yaparken liderliğin "*değişimle başa çıkmak*", yönetimin ise "*karmaşıklıkla başa çıkmak*" ile ilgili olduğunu savunur. Liderlerin yön belirleyerek, insanları hizalayarak ve motive ederek değişimle başa çıktıklarını, yöneticilerin ise planlama ve bütçeleme, organize etme ve personel oluşturma ve sorunları kontrol edip çözerek karmaşıklıkla baş ettiklerini söylemek olanaklıdır.

Endüstri 4.0, dijitalleşme, E-devlet ve akıllı YBS sistemlerinden azami yararlanabilmek yeni bir çağ kurmakla ilgili olduğu ölçüde, uygun bir liderlik ve yönetim kombinasyonunu da gerektirmektedir. Liderlik, dönüşüm sürecini savunmak için ve yönetim de kurumun çarklarını döndürmek içindir. Bununla birlikte, bu, tipik olarak örgütün veya kurumun "fazla yönetilmemesini (mikro yönetim) ve yetersiz yönetilmemesini" sağlayarak, tamamlayıcılıklarının faydalarını en üst düzeye çıkaracak şekilde gerçekleştirilmelidir. E-devlet ve akıllı YBS uygulamaları için organizasyonel liderliğin ve yönetimin kapsamını ve etkililiğini bulmak için bir dizi faktör kullanılabilir. Bunlar arasında aşağıdaki hususlar sayılabilmektedir:



- E-devlet, yapay zeka ve YBS vizyonu, misyonu ve stratejisi,
- Siyasi ve idari “liderlik”,
- E-devlet ve otomasyon girişimlerinin koordinasyon ve yönetişimi,
- E-devlet ve YBS girişimleri için teşvik ve yönlendirme,
- Düzenleme ve gözetim yeri,
- Stratejik ortaklıklar ve iş birlikleri,
- Organizasyonel planlama ve bütçeleme sistemleri.

Bir "yetenek olgunluğu" değerlendirmesi, analiz biriminin bulunduğu olgunluk ölçeğinde bir veya bir dizi noktaları belirlemeye çalışır. Bu tür ölçekler genellikle sürekli olmakla birlikte, yetenek faktörlerinin her birinde farklı olgunluk düzeylerini tanımlayan bitişik (ayrı) konumlar oluşturulabilir. "Olgunluk" kavramı bir ilerleme ve büyüme duygusu uyandırır. Bu amaçla, büyümek, kalkınmak, iyileştirmek ve bir yön önermek için bir olgunluk değerlendirmesi olumlu olarak görülmektedir. Bu nedenle, bir hazır olma (readiness) değerlendirmesinden daha zengin ve daha yararlı bilgiler sağlar ve bu, genelde "hazır/hazır değil" yanıtını üretme eğilimindedir. Bir yetenek olgunluk değerlendirmesinin bilgi içeriği, mevcut olgunluk seviyesini, mevcut yetenekleri, potansiyelleri ve mevcut zorlukları içerir. Bu tür bilgiler, mevcut performans düzeylerini iyileştirmek, zorlukların üstesinden gelmek ve yetenekleri bir sonraki kurumsal olgunluk düzeyine yükseltmek için gereken stratejilerin daha doğru bir şekilde belirlenmesine yol açar.

Belirli bir devlet kurumunun neyi iyi başarabildiğini ve başaramayacağını ve hangi belirli engellerin kapasitelerini engelleyebileceğini belirleme ihtiyacı, bu tür kuruluşların ilgili yetenekleri geliştirmelerine ve büyütmelerine yardımcı olmak için önemli bir adımdır. Dahası, kurumları kurumsal yeteneklerine göre farklılaştırma yeteneği, benzersiz duruma uygun müdahale stratejilerinin belirlenmesine izin verir. Bu farklılaşma, genellikle stratejik ve operasyonel yeteneklerinin belirli bir boyutundaki olgunluk seviyeleri açısından değerlendirilir.

Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (SEI) tarafından geliştirilen Yazılım Yeteneği Olgunluk Modeli (SW-CMM), bir organizasyonun yazılım geliştirme süreçlerinin olgunluğunu değerlendirmek için bir çerçeve sağlamaktadır (Humphrey & Sweet, 1987:1). Bu süreçlerin olgunlaşmasına yol açan temel gelişim aşamalarını da tanımlamaktadır. Model, bir yazılım geliştirmede süreç yeteneklerinin aşamalı olgunluğunu yansıtan beş aşamalı bir modeli tanımlamaktadır. Bu aşamalar şunlardır: başlangıç, tekrarlanabilir, tanımlı, yönetilen ve optimize etme. SW-CMM, yazılım geliştirme şirketlerinin yeteneklerinin olgunluğunu değerlendirmelerine yardımcı olmak ve bu yeteneklerin kazanılmasını ve kurumsallaşmasını planlamak için tasarlanırken, diğer kuruluşlarda uygulamaya uyarlanabilen özelliklere sahiptir.

BT Hizmetleri Yetenek Olgunluk Modeli (CMM), SW-CMM'ye benzer, ancak BT hizmetleri sağlayan kuruluşlar için geçerlidir. Model, BT hizmet sağlayıcılarının BT hizmetleri sunma yeteneklerini ve bunları nasıl iyileştirebileceklerini değerlendirmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Vrije Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Araştırma Merkezi (SERC), modeli, Hollanda Ekonomi Bakanlığı tarafından finanse edilen ortak bir araştırma programı aracılığıyla 1995 ve 1999 yılları arasında geliştirilmiştir (NİESSINK ve VLİET, 1999:1). Yukarıda tartışılan olgunluk modelleri farklı organizasyon türleri için geçerli olsa da hepsinin ortak iki özelliği vardır: Kuruluşun olgunluğunun değerlendirildiği bir dizi yetenek tanımları ve olgunluk spektrumunu bir kuruluşun olgunluğunun yer aldığı ardışık bitişik aşamalara bölerler. Aşama sayısı dört ile altı arasında değişir. Şimdi bu çalışmamızda modelleme için referans alınan GPM3 ile CMM modelleri kısaca incelenebilir.

### **3.1. DEVLET PROJE YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ (GPM3)**

Bir olgunluk modeli, herhangi bir faaliyet alanındaki daha verimli uygulamaların gruplarının (seviyelerinin) dizisidir. Olgunluk seviyelerini tanımlamak için temel alanımız, Devlet Proje Uygulama Sistemi ve Devlet Proje Yönetimidir ve birlikte tek bir sistem olarak ele alınır. GPM ilk kaynağı, muhtemelen ilk yaygın olarak tanınan ve muhtemelen en iyi bilinen olgunluk modeli olan Capability Maturity Model Integrated (CMMI) idi. İkinci ilham kaynağı, organizasyonel seviye için bir olgunluk modeli olan Organizasyonel Proje Yönetimi Olgunluk Modeli (OPM3) dir<sup>2</sup>.

#### **3.1.1. Başlangıç seviyesi**

Bazı kurumlar programlarını, projelerini ve yatırımlarını profesyonel yöntemlerle yönetmekle ilgilenmiyor olabilmektedirler. Bütçeyi tahsis etmenin ve ürün teslimi için son tarihi belirlemenin yeterli olduğunu düşünebilmektedirler. Bu tür kurumlar hakkında, proje yönetimi olgunluğunun en düşük, Başlangıç seviyesinde oldukları belirtilebilir.

#### **3.1.2. Yerel Düzey**

Belirli bir anda, tek tek devlet kurumları ve kuruluşlarındaki kişiler, projelerinin sürekli başarısızlıklarından ve verimsiz çalışmalarından endişe duyarak, verimli ve etkili proje yönetimi yöntemleri olduğunu görebilirler. Bir süre sonra, kuruluşlarının yöneticilerini bu yöntemlerin tüm organizasyonda uygulanmaya değer olduğuna ikna etmeyi başarabilirler. Proje yönetimi yöntemleri sadece bazı devlet kurumlarında uygulanıyorsa, söz konusu hükümetin Yerel düzeyde proje yönetimi olgunluğuna ulaştığı söylenebilmektedir.

#### **3.1.3. Kurumsal Düzeyi**

Bir süre sonra kurum, başka kuruluşlarda projelerin başka herhangi bir yerden daha verimli uygulandığını öğrenirler. Bu, tüm devlet projelerinde çalışmanın bir yolu olarak proje yönetimi yöntemlerinin, tekniklerinin ve süreçlerinin uygulanmasına neden olabilir. Bu şekilde, o kurumdaki proje yönetimi olgunluğu kurumsal düzeyine ulaşır.

#### **3.1.4. İş birliği Düzeyi**

Kurum yalnızca proje uygulama yollarını tanımlamalı ve bu süreçlerin sonuçlarını pasif bir şekilde gözlemlemeli midir? Kamu kurumlarının, projelerinde karşılaştığı karmaşık sorunları çözmeye çalışmak gibi, projelerin uygulanmasında aktif olarak yer alması daha iyidir. O zaman devlet proje yönetiminin iş birliği seviyesine ulaştığını söylüyoruz.

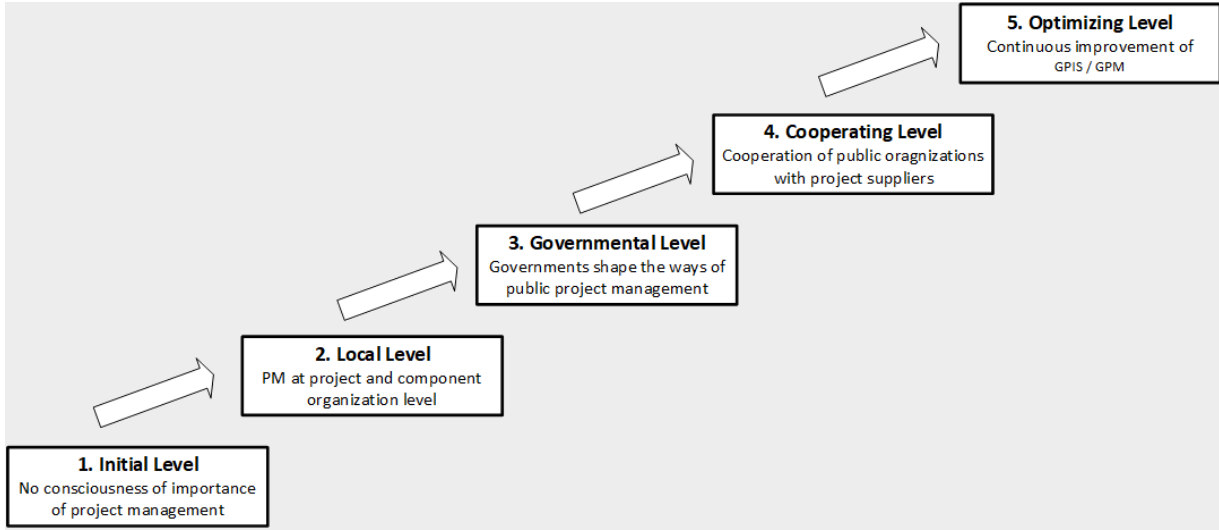
#### **3.1.5. Optimizasyon Düzeyi**

Her şey her zaman daha iyi yapılabilir. Kamu kurum ve kuruluşları ilgili birimlerine proje ve program yönetim süreçlerini sürekli iyileştirme emri verdiğinde kurumun proje yönetimi olgunluğunun Optimizasyon seviyesine ulaştığını söylenebilmektedir. Aşamalı olarak elde edilen proje yönetimi olgunluk seviyelerinin bu tanımına Devlet Proje Yönetimi Olgunluk Modeli (GPM3) denilmektedir.

---

<sup>2</sup> Daha fazla detay için modelin internet sayfası ziyaret edilebilir: <https://gpm3.eu/>

Şekil 2. Devlet Proje Yönetimi Olgunluk Modeli için uygulanan aşamalar



Kaynak: <https://gpm3.eu/governmental-project-management-maturity-model/> sayfasından alınmıştır.

Projeler, hükümetler ve eyaletler dahil olmak üzere herhangi bir kuruluş için temel geliştirme aracı olduğundan, daha yüksek düzeyde proje yönetimi olgunluğuna ulaşan, daha hızlı gelişen, vatandaşlarının ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaya çalışan kurum ve kuruluşlar tarafından uygulanabilmektedir. GPM3 üç ana amaç için kullanılabilir:

1. Belirli bir yetki alanındaki proje yönetiminin (PY) mevcut durumunu değerlendirmek,
2. PY iyileştirmesinin yol haritasını gösterme ve
3. PY'lerin kurumlar arasında karşılaştırılması.

### 3.2. CMMI YETENEK OLGUNLUK MODELİ

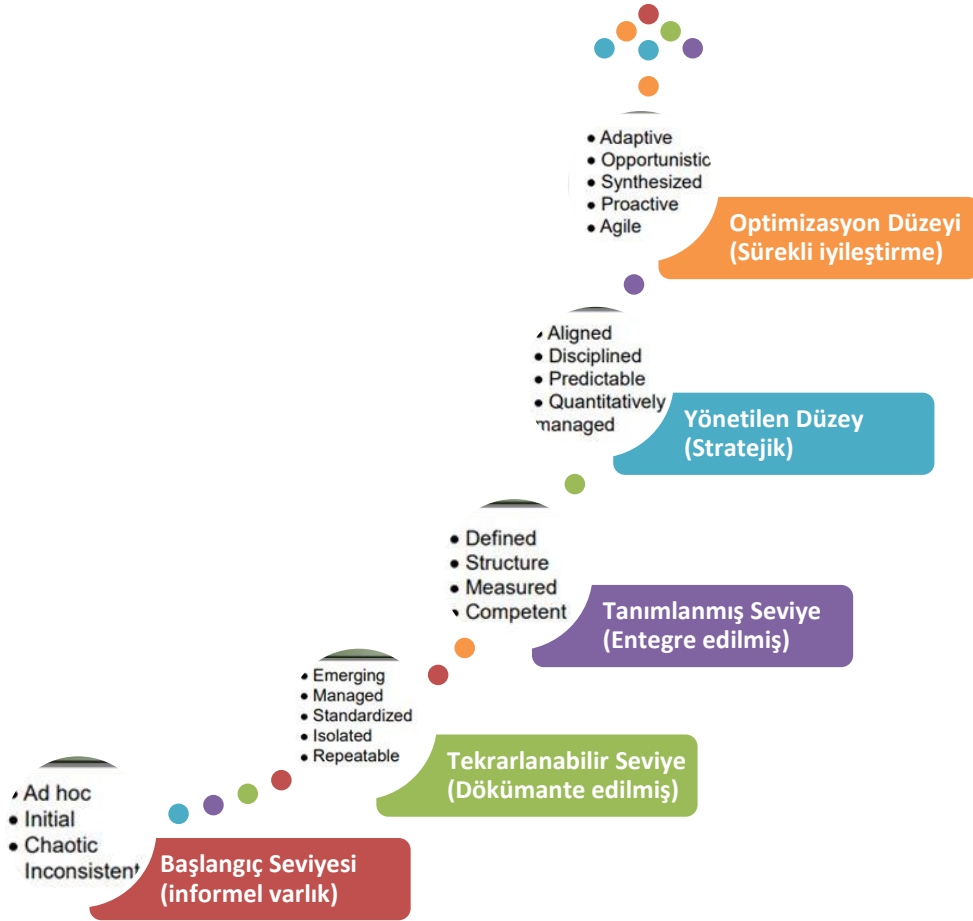
CMMI çerçevesi beş temel unsurdan oluşur:

1. Olgunluk seviyeleri
2. Birlikte yürütüldüklerinde bir dizi önemli hedefe ulaşan benzer faaliyet gruplarını tanımlayan Birincil Süreç alanları
3. Temel süreç alanlarına genel bir bakış sağlayan hedefler
4. Temel süreç alanlarını yürüten prosedürleri içeren Ortak Özellikler
5. Kilit süreç alanlarının geliştirilmesi ve oluşturulmasıyla ilgili yapı ve prosedür bileşenlerini detaylandıran Temel Uygulamalar

Yetenek Olgunluk Modeli, 1984 yılında yazılım mühendisliği ve geliştirmeye ilgili sorunların belirlenmesi ve yazılım mühendisliği yöntemlerinin iyileştirilmesine odaklanan bir Ar-Ge merkezi olarak kurulan Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (SEI) tarafından oluşturulmuş ve onaylanmıştır. SEI'nin temel faaliyetleri arasında, yazılım geliştirme süreçlerinin optimizasyonu ve iyileştirilmesi ile geliştirme merkezine sponsor olan ABD Savunma Bakanlığı (DoD) için yazılım sistemlerinin satın alınması ve bakımı bulunmaktadır. 2006 yılında SEI, Yetenek Olgunluk Modeli Entegrasyonu (CMMI) olarak bilinen Yetenek Olgunluk Modelinin daha gelişmiş bir versiyonunu geliştirmiştir. CMMI çerçevesi, CMM'nin bazı sınırlamalarına hitap ederek bu süreçte büyük bir popülerlik kazanmıştır. CMM paradigması, daha kademeli olarak koordine edilen ve

sistematik olarak gelişmiş süreçlerden oluşan beş seviyeli bir gelişim yolunu içermekte olup temel seviyeler şunları içermektedir:

Şekil 3. CMMI Modelinde uygulanan değerlendirme ve ölçüm aşamaları



Kaynak: CMMI Çerçevesine göre araştırmacı tarafından tasarlanmıştır.

### 3.2.1. Başlangıç Seviyesi

Adından da anlaşılacağı gibi başlangıç seviyesi, belgelenmemiş veya yeni bir tekrarlama işleminin kullanılması için başlangıç noktasıdır. Başlangıç seviyesindeki süreçler genellikle belgelenmez ve aktif bir değişim durumunda olma eğilimindedir. Süreçler ayrıca kontrolsüz bir şekilde olaylar ve/veya kullanıcılar tarafından çalıştırılma eğilimindedir. Sonuç, süreçlerin istikrarsız olmasıdır. Başlangıç seviyesindeki başarının tekrarlanabilir olması beklenmez çünkü süreçler yeterince belgelenmemiş veya tanımlanmamıştır.

### 3.2.2. Tekrarlanabilir Seviye

Adından da anlaşılacağı gibi tekrarlanabilir seviyedeki süreçler tekrarlanabilir ve sürekli sonuçlar üretme eğilimindedir. Bu düzeyde, genel proje yönetimi stratejileri mevcuttur ve uygun önlemler ve süreçler geliştirildiğinde, tanımlandığında ve kaydedildiğinde başarılar tekrarlanabilir.

### 3.2.3. Tanımlanmış Seviye

Tanımlanmış seviyedeki süreçler genellikle tanımlanır ve kaydedilir (belgelenir). Standart süreçler de tanımlanır ve geliştirilir ve zaman geçtikçe iyileştirilebilir. Bu nedenle, çeşitli senaryolar için

işlem doğrulaması mümkün olabilir. Esasen, tanımlanan seviyedeki süreçlerin geliştirme aşamasında olması beklenir ve bir sonraki seviyeye yükseltilebilir.

#### **3.2.4. Yönetilen Düzey**

Yönetilen düzeyde, kuruluşlar süreçleri üzerinde kontrol uygulama eğilimindedir ve onları izleyebilir. Süreç kapasitesi tanımlanır, süreç sürdürülebilirliği çeşitli ortamlarda test edilir ve süreçler normal olarak iyileştirilir ve kullanılır. Ayrıca, yönetilen aşamadaki süreç olgunluğu, bunların belirli ortamlarda veya projelerde kalite bozulması veya özellik değişikliği olmaksızın kullanılmasına izin verilir.

#### **3.2.5. Optimizasyon Düzeyi**

Optimizasyon seviyesi, izleme faaliyetlerinden elde edilen geri bildirimler yoluyla ve organizasyonel verimliliği artıracak yeni ve yaratıcı süreçlerin geliştirilmesi yoluyla süreçlerin sürekli yükseltilmesini kapsama eğilimindedir. Optimizasyon aşaması, ağırlıklı olarak süreç performansının iyileştirilmesine odaklanır.

### **4. KALKINMA AJANSLARI İÇİN UYARLANABİLECEK BİR KURUMSAL OLGUNLUK MODELİ**

E-devlet ve YBS girişimlerinin başarılı gelişimi ve sürdürülebilirliği için yönetim ve kurumsal altyapı çok önemlidir. Yönetişim, kurumsal düzenlemelerin kurulmasını, kurumsal yetki ve yetki dağılımını roller ve sorumluluklar açısından sağlarken, kurumsal altyapı bu yetki ve yetkilerin kullanılmasında öngörülebilirlik sağlayan etkin bir çerçeve sağlar. E-devlet ve YBS için güçlü yönetim ve kurumsal altyapı, kurumsal sistemler dahil olmak üzere bir dizi bileşen gerektirecektir:

- Yasal ve politika çerçevesi,
- BT ve YBS mimari çerçevesi,
- Bilgi iletişimi ve bilgi yönetimi çerçevesi,
- Bir finansman ve kaynak seferberliği çerçevesi,
- Bir yetenek geliştirme çerçevesi.

Şekil 4. Olgunluk Modeli Bileşenleri



Kaynak: Araştırmacı tarafından tasarlanmıştır.

Yönetişim ve kurumsal altyapı, bir kuruluşun iş görevini yerine getirmek için gerekli kültür ve yapıları tanımladığı ölçüde, bu sistemlerin kuruluşun çevresel dinamiklerini yansıtması zorunludur. Yönetişim ve kurumsal altyapı, bir kuruluşun iş görevini yerine getirmek için gerekli kültür ve yapıları tanımladığı ölçüde, bu sistemlerin kuruluşun çevresel dinamiklerini yansıtması zorunludur (Oyomno, 2003:77). Yukarıda gösterildiği üzere gerekli bileşenler aşağıdaki tablolarda renklendirilen olgunluk seviyelerine göre değerlendirilebilirler.

Tablo 1. Kalkınma Ajansları için Liderlik, etik ve kurumsal yapılanma bileşenleri

Kalkınma Ajansı Kurumsal Yönetim Ve Yönetişim Olgunluk Ölçümü					
	Olgunluk Düzeyi				
	Seviye 1 (%10-19)	Seviye 2 (%20-39)	Seviye 3 (%40-59)	Seviye 4 (%60-79)	Seviye 5 (%80-)
<b>Liderlik, etik ve kurumsal yapılanma bileşenleri</b>					
1. Ajans ulusal ve bölgesel önceliklere uygun bir şekilde kendisini kaynak verimliliğinde öncü yenilik lideri olarak konumlandırmaktadır.					
2. Ajans tarafından tüm kararlar, etik kurallara uygun olarak; sorumluluk bilinci, dürüstlük, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde alınmakta ve uygulanmaktadır.					
3. Ajans yöneticileri yetkileri çerçevesinde karar alırken zorlayıcı talimatlar beklemeden merkezi ve yerel kurumların uygulama tecrübelerinden olabildiğince yararlanmaya çalışmaktadırlar.					
4. Ajans tarafından yapılan faaliyet ve süreçlerde kimlerin işleri yapmakla sorumlu oldukları, kimlere danışılacağı, kimlerin tek taraflı bilgilendirildiği ve aksamalardan dolayı kimlerin hesap vereceği belirlenmiştir.					

5. Ajans bölgesinde lider, koordinatör, katalizör, yenilikçi ve ilham verici olarak kabul edilmektedir.					
6. Ajans yöneticileri takım çalışmasını, kurumsal aidiyeti ve bireysel motivasyonların kurumsal önceliklerle uyumunu gözetmekte ve personeli teşvik etmektedirler.					
7. Ajans tarafından haftada bir personelle toplantı yapılarak ele alınan gündem maddeleri, Bakanlığın ve YK'nın güncel talimatları, bahsedilen sorunlar, görev/süreç ilerlemeleri ve iyileştirme için alınan kararlar KAYS toplantı takip sistemine girilmektedir.					

Kaynak: Araştırmacı tarafından tasarlanmıştır.

Tablo 2. Kalkınma Ajansları Olgunluk ölçümünde Strateji, performans ve raporlama bileşenleri

<b>Kalkınma Ajansı Kurumsal Yönetim Ve Yönetişim Olgunluk Ölçümü</b>					
<b>Strateji, performans ve raporlama bileşenleri</b>	<b>Olgunluk Düzeyi</b>				
	<b>Seviye 1</b> (%10-19)	<b>Seviye 2</b> (%20-39)	<b>Seviye 3</b> (%40-59)	<b>Seviye 4</b> (%60-79)	<b>Seviye 5</b> (%80-100)
8. Ajansta bürokrasiyi azaltacak ve çalışma etkinliğini arttıracak çalışmalar düzenli olarak yapılmaktadır.					
9. Her bir sürecin performansının ölçülmesine yönelik göstergeler tanımlanmıştır, bu göstergelerin etkililiği düzenli olarak ölçülmekte ve yıllık faaliyet raporlarında değerlendirmeler yapılmaktadır.					
10. Personelin performansı periyodik olarak değerlendirilmekte, eksik hususlar ve potansiyel gelişme alanları/yöntemleri kendisine İK sorumlusu tarafından iletilmekte ve gelişmeler izlenmektedir.					
11. Stratejik plan ve Bölgesel planla ilgili gösterge, faaliyet ve hedefler ayda bir defa gözden geçirilmekte ve sorun alanlarıyla gelişme gösterilmesi gereken alanlar ilgili iç ve dış paydaşlara bildirilmektedir.					
12. Birim başkanları ile iç denetçi ayda bir defa Bakanlık talimatları ile ilgili ilerlemeler, güncel sorunlar ve potansiyel fırsatları değerlendirmek üzere Ajanstan sorumlu Sanayi uzmanı ve/veya daire başkanı ile sanal oramda toplantı yaparlar.					
13. Ajans tarafından her ayda en az bir paydaş ajansla farkındalığı ve katılımı arttırmak için toplantı yaparak bölge planındaki hedefler, öncelikler, faaliyetler ve göstergelerle ilgili bilgi verilir ve sorunlar tartışılır.					

Kaynak: Araştırmacı tarafından tasarlanmıştır.

Tablo 3. Kalkınma Ajansları olgunluk ölçümü için Yönetişim yapısı ve delegasyon bileşenleri

<b>Kalkınma Ajansı Kurumsal Yönetim ve Yönetişim Olgunluk Ölçümü</b>					
<b>Yönetişim yapısı ve delegasyon bileşenleri</b>	<b>Olgunluk Düzeyi</b>				
	<b>Seviye 1</b> (%10-19)	<b>Seviye 2</b> (%20-39)	<b>Seviye 3</b> (%40-59)	<b>Seviye 4</b> (%60-79)	<b>Seviye 5</b> (%80-100)
14. Ajansta kurumsal yönetim yapıları iyi şekilde tanımlanmış, çalışanlarla paylaşılmıştır ve organizasyonun vizyon ve stratejisini destekleyecek niteliktedir.					
15. Yetki devirleri ajansın ve paydaşların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde uygun kademedeki personele yapılmaktadır.					
16. Ajansta çalışanların görev tanımları olması gerektiği gibi oluşturulmuş, güncellenmiş ve mevcut yürüyen süreçlerle uyumaktadır.					
17. Ajansın personel sayısı, çeşitlilik, bilgi, yetenek ve tecrübe seviyesi Ajans hedeflerini gerçekleştirmeye yetecek özelliكتedir.					
18. Ajans personeli kurumsal vizyon, misyon ve kendisiyle ilgili performans göstergelerini bilmekte, görev ve süreciyle ilişkilendirebilmekte ve en az ayda bir defa birim yöneticisiyle değerlendirme yapılmaktadır.					
19. Ajans uzmanları bölgenin ihtiyaç duyduğu tematik ve mekânsal tüm akıllı uzmanlık ihtiyaçlarını giderecek şekilde donanım ve yetkinliklerle teçhiz edilmişlerdir.					

Kaynak: Araştırmacı tarafından tasarlanmıştır.

Tablo 4. Kalkınma Ajansları olgunluk ölçümü için Yönetişim fonksiyonel alan bileşenleri

<b>Kalkınma Ajansı Kurumsal Yönetim ve Yönetişim Olgunluk Ölçümü</b>					
<b>Yönetişim fonksiyonel alan bileşenleri</b>	<b>Olgunluk Düzeyi</b>				
	<b>Seviye 1</b> (%10-19)	<b>Seviye 2</b> (%20-39)	<b>Seviye 3</b> (%40-59)	<b>Seviye 4</b> (%60-79)	<b>Seviye 5</b> (%80-100)
20. Kurumsal yönetim yapı ve süreçleri düzenli olarak gözden geçirilmekte ve geliştirici tedbirler alınmaktadır.					
21. Ajans çapında uygulanan etkili bir risk yönetim süreci bulunmaktadır, yönetim kurumsal riskleri stratejik hedeflerine ulaşmayı sağlayacak şekilde yönetmektedir.					
22. Ajans çapında bilinen, uygulanmakta olan ve periyodik olarak değerlendirilen bir iç kontrol çerçevesi bulunmaktadır.					
23. İç denetim birimi kurumsal yönetim süreçlerini ve ajansın hedeflerine ulaşma düzeyini desteklemekte,					



değerlendirmekte ve Yönetim Kuruluna iç denetim raporlarını bizzat sunmaktadır.					
24. Çalışanların iş ve takım motivasyonunu etkileyen dâhili ve harici etmenler dikkate alınmakta ve gerekli önlemler alınmaktadır.					
25. Bilgi teknolojileri tüm Ajans çapında yönetim yapı ve süreçleri ile ajansın hedeflerine ulaşmasını desteklemekte ve KAYS programı tüm personel tarafından verimli bir şekilde kullanılmaktadır.					
26. Sayıştay, bağımsız denetim ve iç denetim raporlarındaki hususlar personel tarafından bilinmekte, öneriler yerine getirilmiş ve ilgili mali ve teknik süreçlerin iyileştirilmesi için azami çaba sarf edilmektedir.					
27. Yasa ve düzenlemelere uyum konusunda politikalar oluşturulmuş ve değişiklikler hukuk müşaviri tarafından proaktif olarak takip edilmektedir.					

Kaynak: Araştırmacı tarafından tasarlanmıştır.

Tablo 5. Kalkınma Ajansları olgunluk ölçümü için Paydaş İlişkileri bileşenleri

<b>Kalkınma Ajansı Kurumsal Yönetim ve Yönetişim Olgunluk Ölçümü</b>					
<b>Paydaş İlişkileri bileşenleri</b>	<b>Olgunluk Düzeyi</b>				
	<b>Seviye 1</b> (%10-19)	<b>Seviye 2</b> (%20-39)	<b>Seviye 3</b> (%40-59)	<b>Seviye 4</b> (%60-79)	<b>Seviye 5</b> (%80-100)
28. Ajans tarafından sunulan hizmetlere girişimciler, yatırımcılar, araştırmacılar ve diğer ilgililer kolaylıkla erişim sağlayabilmektedir.					
29. Ajansın hizmetleri, bölge planı, stratejileri ve karar alma süreçleri kilit paydaşlar tarafından bilinmekte ve sahiplenilmektedir.					
30. Bölgedeki yatırımcı ve girişimciler tek durak, ilk referans ve rehberlik noktası olarak Ajansı bilirler.					
31. Ajansın tamamını ilgilendiren kararlar şeffaf bir yaklaşımla tüm organizasyonla paylaşılmakta ve çalışanlara etkileri konusunda bilgilendirme yapılmaktadır.					
32. Ajans bölgesindeki tüm sektörlerdeki aktörler, yatırımcılar, girişimciler, mentörler, sivil toplum ve meslek kuruluşlarının kritik bilgilerine dair envanter çalışmalarını yapmış, bilgi sistemine yerleştirmiş ve güncel tutmaktadır.					
33. Ajansa ilişkin hazırlanan bilgilendirme raporları sonuç odaklı ve özlü olarak hazırlanmakta tüm paydaşlarla paylaşılmaktadır.					

Kaynak: Araştırmacı tarafından tasarlanmıştır.

Yukarıda önerilen olgunluk seviyeleri, Ajansın yönetim olgunluğunun düzeylerini veya aşamalarını belirtir ve örgütte yönetim çerçevesinin ne ölçüde uygulandığını vurgulamaktadır. Olgunluk seviyesi Ajansın yönetim yapısının geliştirilmesi için yapılması gerekenleri ortaya koyabilmek için son derece etkili bir şekilde uygulanabilir. Ayrıca en iyi uygulamalardan istifade edilmek suretiyle global ve endüstriyel olarak benchmarking yapılmıştır. COSO<sup>3</sup> ile COBIT çerçeveleri dikkate alınarak OECD tarafından geliştirilmiş OECD Corporate Governance Factbook<sup>4</sup> ile kurumsal yönetim kriterleri<sup>5</sup> uyarlanmıştır. Ajansın olgunluk seviyesi, uygulama geçmişi, halihazırda uygulanmakta olan süreçler, yapı ve sistemler konusunda değerli bir bilgi kaynağıdır. Her soru karşılığında verilen puanlar toplanarak madde sayısına bölündükten sonra genel kurumsal olgunluk seviyesi elde edilmektedir. Buradan elde edilecek skor ile Ajansların yıllık merkezi tahsisatları da belirlenebilir. Yukarıdaki tabloda yer alan maddeler incelendiğinde, önerilen çerçeveye dahil edilmek üzere aşağıdaki beş seviye belirlenmiş ve bu seviyeler literatürdeki uygulamalara göre şekillendirilmiştir.

#### 4.1. GELİŞİ GÜZEL

- ✓ Ajans yöneticileri kararları kendi menfaatleri doğrultusunda almaktadır, etik kurallara uyulmamaktadır. Kararlar daima üst yönetici tarafından ilgili paydaşların fikri alınmadan verilmektedir.
- ✓ Ajansta çalışanların ajansa aidiyet seviyesi çok düşüktür, motivasyon diplerde sürünmekte ve personel sirkülasyonu yoğundur.
- ✓ Ajansta bürokrasi hat safhada ve günü birlik talimatlar ile Bakanlık yetkililerinin memnun edilmesine odaklanmıştır.
- ✓ Performans ölçüm ve değerlendirmesi yapılmamaktadır.
- ✓ Yönetim sadece kanuni olarak zorunlu olduğu raporları yayımlamakta ve raporların doğruluk ve güvenilirliklerine çok dikkat edilmemektedir.
- ✓ Ajansın personel tarafından bilinen bir vizyonu ve stratejisi bulunmamaktadır. Strateji ve planlar sadece kağıt üzerinde kalmıştır.
- ✓ Ajanstaki tüm yetkiler merkezi olarak kullanılmaktadır.
- ✓ Çalışanların rol ve sorumlulukları belirsizdir.
- ✓ Ajansta iç denetim birimi bulunmamakta veya etkisiz hale getirilmiştir.
- ✓ Çalışanlar terfi ve yükselmelerde haksızlığa uğradığını düşünmekte ve genel sekreterin keyfi muamelelerine maruz kalmaktadır.
- ✓ Ajans tarafından sunulan hizmetlere torpillli olanlar dışından normal vatandaşlar erişim sağlayamamaktadır.
- ✓ Ajansın hizmetleri ve karar alma süreçleri haksız çıkarı olan lobiler dışında normal vatandaşlar tarafından bilinmemektedir.

#### 4.2. GELİŞMEKTE

- ✓ Ajans yöneticileri zaman zaman ajans menfaatlerini ve kamu yararını gözetererek kararlar alsa da çoğu zaman kendi geleceklerini ajanstan daha fazla düşünmektedir.
- ✓ Yöneticiler tarafından alınan önemsiz bazı kararlara çalışanlar da katkı sağlamaktadır. Ajansta etik kurallar olsa da uygulanması teşvik edilmemekte ve öncelikle yöneticiler tarafından ihlal edilmektedir.

---

<sup>3</sup> COSO ile ilgili detaylar hakkında bkz: <https://t.ly/SRWT>

<sup>4</sup> OECD yönetim sistemi detayları için bkz: <https://www.oecd.org/corporate/Corporate-Governance-Factbook.pdf>

<sup>5</sup> Olgunluk modeli için referans alınan kurumsal yönetim ilkeleri için bkz: <https://t.ly/rOPB>

- ✓ Ajansta çalışanların ajansa aidiyet seviyesi düşüktür. Daha iyi bir iş fırsatı bulunması durumunda ajanstan ayrılmalar çok sık yaşanmaktadır.
- ✓ Ajansta bürokrasi orta seviyededir ancak azaltılması için çalışmalar yapılmamaktadır.
- ✓ Kurumsal ve bireysel performansın ölçülmesi için bazı kriterler mevcuttur ancak uygulanmamaktadır.
- ✓ Ajansın duvarlarına astığı bir vizyonu ve misyonu bulunmaktadır ancak çalışanlar tarafından bilinmemektedir.
- ✓ Bazı yetkiler devredilse de önemli kararlar çoğunlukla merkezi olarak alınmaktadır.
- ✓ Çalışanların rol ve sorumlulukları kısmen belirlenmiştir ancak uygulanmadığı gibi çalışanlar tarafından da tam olarak bilinmemektedir.
- ✓ Çalışanlar kurumsal yönetim ve risk yönetim süreçleri konusunda kısmi anlamda bilgi sahibidir.
- ✓ Ajansta iç denetçi vardır ancak görev tanımı net değildir, sadece ajans hesaplarının denetimini yapmaktadır. Faaliyetler yasalara uygun olarak yürütülmektedir.
- ✓ Ajans tarafından sunulan bazı hizmetlere vatandaşlar erişim sağlayabilmektedir.
- ✓ Ajansın hizmetleri ve karar alma süreçleri vatandaşlar tarafından kısmen bilinmektedir. Ajansa ilişkin bazı bilgilendirme raporları hazırlanmakta ancak ajans içinde kalmaktadır.

#### **4.3. UYUM SAĞLAMIS**

- ✓ Ajans yöneticileri genellikle ajans menfaatlerini ve kamu yararını gözeterek kararlar almaktadır.
- ✓ Ajansın etik kuralları bulunmakta ve uygulanması kısmen teşvik edilmektedir.
- ✓ Kararlar zaman zaman uygun kademelerde alınsa da çoğunlukla üst kademe onayından geçmektedir.
- ✓ Ajansta çalışanların aidiyeti kısmi seviyededir.
- ✓ Ajansta zaman zaman etkinliğini arttıracak çalışmalar yapılmaktadır.
- ✓ Her bir süreç ve kişinin performansının ölçülmesine yönelik göstergeler tanımlanmıştır ve zaman zaman da uygulanmaktadır.
- ✓ Ajansta kurumsal yönetim yapıları iyi şekilde tanımlanmış, çalışanlarla paylaşılmıştır ve organizasyonun vizyon ve stratejisini destekleyecek niteliktedir.
- ✓ Bazı konularda yetki devirleri yapılmıştır.
- ✓ Çalışanların çoğunun rol ve sorumlulukları belirlenmiştir.
- ✓ Bazı birimlerde risk yönetimi yapılmakta iç kontrol çerçevesi uygulanmaktadır.
- ✓ Ajansta iç denetçiler bulunmakta ve denetim yapmaktadır ancak denetimin katkısı düşük seviyededir.
- ✓ Yasa ve düzenlemelere uyum konusunda politikalar oluşturulmuştur.
- ✓ Ajans tarafından sunulan hizmetlere vatandaşlar kısmen sağlayabilmektedir.
- ✓ Ajansın hizmetleri ve karar alma süreçleri vatandaşlar tarafından kısmen bilinmektedir.

#### **4.4. KURUMSALLAŞMIŞ**

- ✓ Ajans yöneticileri ajans menfaatlerini ve kamu yararını gözeterek kararlar almaktadır.
- ✓ Yöneticiler tarafından alınan kararlar çoğunlukla dürüstlük, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde alınmakta ve uygulanmaktadır.
- ✓ Etik kurallara uyum üst yönetim tarafından desteklenmektedir.
- ✓ Kararlar uygun kademelerde alınmaktadır.
- ✓ Ajansta çalışanların ajansa aidiyet seviyesi yüksektir.
- ✓ Ajansta bürokrasiyi azaltacak çalışmalar düzenli olarak yapılmaktadır.
- ✓ Her bir sürecin performansının ölçülmesine yönelik göstergeler tanımlanmıştır.
- ✓ Personelin performansı periyodik olarak değerlendirilmektedir.
- ✓ Ajansta kurumsal yönetim yapıları iyi şekilde tanımlanmış, çalışanlarla paylaşılmıştır.

- ✓ Yetki devirleri ajansın ve paydaşların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde yapılmaktadır.
- ✓ Her kademedeki çalışanın rol ve sorumlulukları belirlenmiştir.
- ✓ Kurumsal yönetim yapı ve süreçleri düzenli olarak gözden geçirilmektedir.
- ✓ Ajans çapında uygulanan etkili bir risk yönetim süreci bulunmaktadır.
- ✓ Ajans çapında bilinen, uygulanmakta olan bir iç kontrol çerçevesi bulunmaktadır.
- ✓ İç denetim birimi kurumsal yönetim süreçlerini ve ajansın hedeflerine ulaşma düzeyini değerlendirmektedir.
- ✓ Çalışanların hakkı adil ve şeffaf bir şekilde verilmektedir.
- ✓ Bilgi teknolojileri tüm ajans çapında yönetim yapı ve süreçleri ile ajansın hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir.
- ✓ Yönetim ve denetim unsurları kurumsal yönetim uygulamalarının gelişimine katkı sağlamaktadır. Yasa ve düzenlemelere uyum konusunda politikalar oluşturulmuştur.
- ✓ Ajans tarafından sunulan hizmetlere vatandaşlar kolaylıkla erişim sağlayabilmektedir.
- ✓ Ajansın hizmetleri ve karar alma süreçleri vatandaşlar tarafından bilinmektedir.
- ✓ Ajansa ilişkin konularda vatandaşlar bilgi edinme hakkını kullanılabilmektedir.
- ✓ Ajansın tamamını ilgilendiren kararlar tüm organizasyonla paylaşılmaktadır.
- ✓ Tüm paydaşlarla zamanında bilgi paylaşımında bulunulmakta, geri beslemeleri alınmaktadır. Ajansa ilişkin hazırlanan bilgilendirme raporları ilgili paydaşlarla paylaşılmaktadır.

#### **4.5. OLGUNLAŞMIŞ**

- ✓ Ajans yöneticileri daima ajans menfaatlerini ve kamu yararını gözeterek kararlar almaktadır.
- ✓ Yöneticiler tarafından tüm kararlar, etik kurallara uygun olarak; sorumluluk bilinci, dürüstlük, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde alınmakta ve uygulanmaktadır.
- ✓ Etik, karar verme süreçlerinin ve organizasyon kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır ve etik kurallara uyum üst yönetim tarafından desteklenmektedir.
- ✓ Kararlara esas olacak bilgiler karar vericilere doğru ve zamanında iletilmekte ve kararlar uygun kademelerde alınmaktadır.
- ✓ Ajansta çalışanların ajansa aidiyet seviyesi yüksektir ve kendilerini ajansın bir parçası olarak görmektedirler.
- ✓ Ajansta bürokrasiyi azaltacak ve çalışma etkinliğini arttıracak çalışmalar düzenli olarak yapılmaktadır.
- ✓ Her bir sürecin performansının ölçülmesine yönelik göstergeler tanımlanmıştır ve bu göstergelerin etkililiği düzenli olarak ölçülmektedir.
- ✓ Personelin performansı periyodik olarak değerlendirilmekte ve gelişmeler izlenmektedir.
- ✓ Yönetim yayımladığı raporların, paydaşların organizasyonun kısa orta ve uzun vade planları ve mevcut performansları hakkında karar vermeleri için en uygun araç olduğu bilinciyle hareket etmektedir.
- ✓ Ajansta kurumsal yönetim yapıları iyi şekilde tanımlanmış, çalışanlarla paylaşılmıştır ve organizasyonun vizyon ve stratejisini destekleyecek niteliktedir.
- ✓ Yetki devirleri ajansın ve paydaşların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde uygun kademedeki personele yapılmaktadır.
- ✓ Her kademedeki çalışanın rol ve sorumlulukları belirlenmiştir. Ajansın personel sayısı, çeşitlilik, bilgi, yetenek ve tecrübe seviyesi ajans hedeflerini gerçekleştirmeye yetecek özelliكتedir.
- ✓ Ajansta verilen sorumluluklar ile yetkiler arasında denge gözetilerek görevlendirmeler yapılmaktadır.
- ✓ Kurumsal yönetim/yönetişim yapısı ve süreçleri düzenli olarak gözden geçirilmekte ve gerektiğinde geliştirici tedbirler alınmaktadır.

- ✓ Ajans çapında uygulanan etkili bir risk yönetim süreci bulunmakta ve yönetim kurumsal riskleri stratejik hedeflerine ulaşmayı sağlayacak şekilde yönetmektedir.
- ✓ Ajans çapında bilinen, uygulanmakta olan ve periyodik olarak değerlendirilen bir iç kontrol çerçevesi bulunmaktadır.
- ✓ İç denetim kurumsal yönetim süreçlerini ve Ajansın hedeflerine ulaşma düzeyini desteklemekte ve değerlendirmektedir.
- ✓ Bakanlık tarafından ajanslar arası koordinasyon çok iyi yapılmakta ve iyi uygulama örnekleri hızlı bir şekilde yayılmaktadır.
- ✓ Çalışanların hakkı adil ve şeffaf bir şekilde verilmektedir ve bu da kurumsal hedeflere katkı sağlamaktadır.
- ✓ Bilgi teknolojileri tüm ajans çapında yönetim yapı ve süreçleri ile ajansın hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir.
- ✓ Yönetim ve denetim unsurları kurumsal yönetim uygulamalarının sürekli gelişimine katkı sağlamaktadır.
- ✓ Yasa, yönetmelik ve düzenlemelere uyum konusunda politikalar oluşturulmuş ve değişiklikler proaktif olarak takip edilmektedir.
- ✓ Ajans tarafından sunulan hizmetlere potansiyel yatırımcılar, girişimciler ve vatandaşlar kolaylıkla erişim sağlayabilmektedir.
- ✓ Ajansın hizmetleri ve karar alma süreçleri paydaşlar tarafından bilinmektedir.
- ✓ Ajansa ilişkin konularda vatandaşların bilgi edinme hakkı etkili bir şekilde kullanılabilir.
- ✓ Ajansın tamamını ilgilendiren kararlar şeffaf bir yaklaşımla tüm paydaşlarla paylaşmakta ve çalışanlara etkileri konusunda bilgilendirme yapılmaktadır.
- ✓ Tüm paydaşlarla zamanında ve etkileşim içerisinde bilgi paylaşımında bulunmakta, geri beslemeleri alınmaktadır.
- ✓ Ajansa ilişkin hazırlanan bilgilendirme raporları tüm paydaşlarla paylaşılmaktadır.

## **5. KURUMSAL OLGUNLUK MODELİ UYGULANABİLMESİ İÇİN AJANSLARDA ALINMASI GEREKEN TEDBİRLER**

Olgunluk modelinin uygulanabilmesi için süreç, strateji ve altyapıyı kapsayan bileşenlerin yapılandırılması gerekir. Bunun içinde ilk etapta alınması gereken birtakım önlemlerin kurumsal ölçekte ciddi bir şekilde uygulanmasında büyük yarar vardır. Bir olgunluk modelinin uygulanabilmesi için süreç, strateji ve alt yapı bileşenlerinin ilgili olduğu gereklerinin yerine getirilmesi gerekir. Yukarıdaki tabloda bunların kavramsal gösterimi bulunmaktadır. Aşağıdaki maddelerde ise kalkınma ajanslarına özel olarak süreci strateji ve alt yapı unsurlarını içerecek şekilde alınması gereken önlemler seti geliştirilmiştir:

1. Ajanslarca geliştirilen strateji ve hazırlanan araştırma raporlarının kalitesi ve uygulanabilirliği artırılmalıdır. İlçe, il ve bölge bazlı araştırmalar yapılmasını ve veri toplanmasını sağlayacak yazılım ve bilişim altyapıları oluşturulacak; yeterli personel tahsis edilecek ve bu araştırma ve veriler Bakanlıkla paylaşılmalıdır.

2. Bölgelerde periyodik ve geniş katılımlı toplantı ve çalıştaylar gerçekleştirilecektir. Bölge planı lansman toplantıları yapılmalıdır. Bölge Planı hazırlık ve uygulama süreçlerine bölgede bulunan kamu kurumlarının, özel sektörün, STK'ların ve doğrudan bölge halkının katılımını artıracak mekanizmalar geliştirilecektir.

3. Bağımsız değerlendirici seçiminde adaylara uygun iş deneyimleri ve uzmanlık alanlarına sahip olması gözetilecektir. Ajanslarda yürürlükte olan bağımsız değerlendirici seçim ve değerlendirme

süreçlerinde risk kontrol noktaları ve kontrol sayıları artırılmalıdır. Bir projenin değerlendirilmesi için sadece o projenin sektörüne ve NACE koduna uygun bağımsız değerlendiriciler arasından rastgele atama yapılmalıdır.

4. Değerlendirme komitelerince yeniden değerlendirilecek projelerin seçimi için teklif çağrısının niteliğine uygun başvuru rehberlerinde yer alan öncelik alanları ve puan tabloları kapsamında belirlenecek kriterler seti komite toplantısı öncesi ilan edilecektir.

5. Başarılı proje listesi yönetim kuruluna sunulmadan önce yapılan bütçe revizyonlarının rasyonel gerekçelere dayalı olarak ve her bir proje için ayrı ayrı gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu projeler Yönetim Kurulu onayına sunulmadan önce revizyon için başvuru sahibi ile mutabık kalınmalıdır.

6. Bakanlıkça, ajansların mali destek programları tasarımı ve başvuru rehberlerinin hazırlanması çalışmalarında programlara ilişkin hazırlanacak performans göstergeleri gözden geçirilecek; göstergelerin daha ölçülebilir olmasına dikkat edilecektir.

7. 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 sağlanmalıdır.

8. Ajanslar bölge planı öncelikleri ve geliştirdiği stratejilere katkı sağlayacak proje fikirleri geliştirerek, proje havuzu oluşturmalıdır. Proje fikirlerinin belirlenmesinde kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yapılmalıdır. Kamu kurum ve kuruluşları ile yerel yönetimlerin projelerinin bölgesel kalkınma hedefine katkısı ve sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi, rutin faaliyetlerin desteklenmemesi için başvuru rehberi ile değerlendirme rehberine gerekli ifadelerin eklenmesi ve değerlendirmelerde bu hususlara bağlı kalınması sağlanmalıdır.

9. Program ve/veya etki değerlendirme çalışmalarına ilişkin standartlar belirlenerek, bu standartlara uygun biçimde çalışmaların yapılması sağlanmalıdır. Söz konusu çalışmaların mevzuata uygun şekilde zamanında yapılmasını sağlamak amacıyla çalışma programlarında konuya ilişkin hükümlerin yer alması gözetilecektir. Mevzuatta belirtildiği üzere, değerlendirme sonuçlarının 2014 ve sonrası yıllık faaliyet raporlarında yer alması için ajanslara bildirimde bulunulmalıdır.

10. KAYS-Çalışma Programı Bütçe ve Muhasebe Modülü hali hazırda kullanımda olan KAYS modülleri ile entegre olarak geliştirilmelidir. Kullanımda olan KAYS modüllerinin raporlama ve kullanım kolaylığı bakımından etkinliği artırılmalıdır. 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 başlanmalıdır. KAYS'ın ilgili tüm modüllerinin etkin olarak kullanımı konusunda tedbirler alınmalıdır.

11. MYY denetimleri yeniden yapılandırılarak olgunluk ölçülmesini içerecek şekilde yapılmalıdır. Her olgunluk seviyesine göre Ajansların bütçeden alacakları pay belirlenebileceği gibi, düşük seviyedeki olgunluk puanına sahip Ajansların üst yöneticilerinin değiştirilmesi gibi idari tedbirler alınmalıdır.

## SONUÇ

Olgunluk modelinin Ajanslarda, yetenek belirleme ve yetenek geliştirme olmak üzere iki aşamalı olarak uygulanması öngörülmektedir. Yetenek belirleme aşaması, kurumsal yönetim süreçleri açısından hangi düzeyde olduklarının belirlenmesine ilişkin yapılan çalışmaları içermektedir. Bu çalışmalar sırasında önceden tanımlanmış denetim listesi Ajanslara iletilmekte ve bu denetim listesi sonuçlandırıldıktan sonra yerinde görüşmeler yapılarak inceleme sürdürülmektedir. Bu aşamanın

sonucunda, Ajansın kurumsal yönetim süreçleri açısından “ne durumda” ya da hangi düzeyde olduğu ortaya çıkarılmaktadır. Yetenek geliştirme aşaması, ajansların süreçlerini “nasıl” iyileştireceklerine yönelik yapılacak çalışmaları içerir. İlk aşamadaki durum saptamasından sonra, iyileştirme gereği belirlenen temel süreç alanları, bir proje mantığı içerisinde ele alınıp ilgili etkinlikler gerçekleştirilerek iyileştirme yapılır. Bu aşama, doğal olarak ilk aşamaya oranla oldukça fazla zaman gerektirmektedir (Arifoğlu ve Gür, 2005:7).

Tanımlamanın ve değerlendirmenin nihai amacı, iyileştirme alanlarını belirlemektir. Olgunluk ve yetenel değerlendirmesi çalışmalarında önemli bir şey, organizasyonel yetenekleri geliştirmek için gerekli olabilecek tek bir araç olarak anlamaktır. Genellikle sistem ve teknik yetenekler güçlü bir kaldıraç olabilir. Organizasyonel yetenekler inşa etmek için bilgi birikimi geliştirmek, önemli yeteneklerin ortak bir anlayışını ve organizasyonunuzun statükosunun kapsamlı bir değerlendirmesini gerektirir. Daha fazla uygulanabilirliğe sahip olgunluk modelleri, gelişim hedeflerine yönelik olanlardır. Kurumsal gelişim çalışmalarını yönlendiren hedeflerin ifade edilmesindeki çeşitlilik nedeniyle teknoloji girişimciliğine daha az uygulanabilir olanlar ön plana çıkmaktadır. Bazı ajanslar için hedeflerinin tesisi girişimciliğe, kaynak verimliliğine ve finansmana yönelik iken diğerleri ise bölgesel girişimciliğin bileşenleri ile mentörlüğe odaklanmaktadır. Bu özellikler, her bir geliştirme programının bölünme profilinde, SOP programlarında, projelerinde ve yönetim hedeflerinde kurum bazında farklılaşabilmektedir. Ajanslar, bölgesel kalkınma dinamikleri ve potansiyellerinde kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi sağlamak için çeviklik ve otomasyon bileşenleri ile tanımlayıcı ve kuralcı veya değerlendirici olgunluk modellerini benimsemelidir. Bu çalışmada ortaya konulan model pratik ve küçük kurumlar için uygulanabilir bir çerçeve çizmektedir.

Ajansın olgunluk seviyesi, uygulama geçmişi, halihazırda uygulanmakta olan süreçler, yapı ve sistemler konusunda değerli bir bilgi kaynağıdır. Her soru karşılığında verilen puanlar toplanarak madde sayısına bölümdükten sonra genel kurumsal olgunluk seviyesi de elde edilebilmektedir. Buradan elde edilecek skor ile Ajansların yıllık merkezi tahsisatları da belirlenebilir. Önerilen tablolarda yer alan maddeler incelediğinde, önerilen çerçeveye dahil edilmek üzere beş seviye belirlenmiş ve bu seviyeler literatürdeki uygulamalara göre şekillendirilmiştir.

Bilgi ve enformasyon yönetimini sağlamak için bu modeller KAYS bilişim altyapısının anlamsal ağı üzerinden otomasyonu destekleyen araçlarla geliştirilmelidir. Farklı yönelimlerinde (öğretim, BİT ve proje izleme) olgunluk modelleri, oluşum süreçlerinin kapasitesini ölçen kriterlerin oluşturulmasıyla potansiyel yararlanıcı eğitiminin olgunluğunu yüz yüze veya sanal bir yöntemle ölçmeye odaklanabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda her bir gerçekliği somut bir şekilde değerlendirerek hem teknolojik hem de idari yeniliğin olgunluk modellerine odaklanmasında fayda görülmektedir.

**KAYNAKÇA:**

- ARIFOĞLU, A., GÜR, M.H., (2005) e-CMM: e-Kurum Olgunluk Modeli, II. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu Bildirileri, Elektrik Mühendisleri Odası Yayını, [https://www.emo.org.tr/ekler/b927d5224306de1\\_ek.pdf](https://www.emo.org.tr/ekler/b927d5224306de1_ek.pdf)
- BASS, J. (2011) An early-stage ICT maturity model derived from Ethiopian education institutions. *Int. J. Educ. Dev. Using Ict*, 7, 5–25.
- BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. (2009) Developing maturity models for IT management. *Bus. Inf. Syst. Eng.*, 1, 213–222.
- CHIAVENATO, I. (2019) *Introducción a la teoría general de la administración*; McGraw-Hill Interamericana: México City, Mexico
- CROSBY, P.B. (1979) *Quality Is Free: The art of Making Quality Certain*; McGraw-Hill: New York, NY, USA.
- DA ROSA, I.; DA SILVA, M.M. (2015) A Maturity Model for Business Transformation Management. In *Proceedings of the 2015 IEEE 17th Conference on Business Informatics*, 2015, Lisbon, Portugal, 13–16 July; pp. 60–67.
- DE BRUIN, T.; ROSEMAN, M.; FREEZE, R.; KAULKARNI, U. (2005) Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In *Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems (ACIS): Australasian Chapter of the Association for Information Systems*, Sydney, Australia, 29 November–2 December; pp. 8–19.
- DUARTE, D.; MARTINS, P.V. (2013) A maturity model for higher education institutions. *J. Spat. Organ. Dyn.*, 1, 25–44.
- ESPINOZA-GUZMÁN, J.; ZERMEÑO, M.G.G. (2017) Maturity model for e-learning classroom, bimodal and virtual courses in higher education: A preliminary study. *Int. J. Web Based Learn. Teach. Technol. (IJWLTT)*, 12, 19–31.
- ESTEBAN T. C., SANDRO P. C., JAVIER L. L.G., and JOSUÉ E. T. C., (2020) A Systematic Review of the Application of Maturity Models in Universities *Information*, 11, 466; doi:10.3390/info11100466
- García-Mireles, G. A. Ángeles Moraga M. Á. and García F., (2012) "Development of maturity models: A systematic literature review," *16th International Conference on Evaluation & Assessment in Software Engineering (EASE 2012)*, , pp. 279-283, doi: 10.1049/ic.2012.0036.
- GARCÍA, V.H.M.; GIRALDO, G.A.M.; QUINTERO, J.F.L. (2016) Model accreditation for learning in engineering based on knowledge management and software engineering. In *New Advances in Information Systems and Technologies*; Springer: Cham, Switzerland;. 79–88.
- GARCÍA, V.V.; VICENTE, E.J.F.; ARAGONÉS, L.U. (2007) Applicability of the Maturity Model for IT Service Outsourcing in Higher Education Institutions. *Governance*, 5, 41–50.
- GOTTSCHALK, P. (2009) Maturity levels for interoperability in digital government. *Gov. Inf. Q.*, 26, 75–81.
- HUMPHREY, WS & SWEET, WL (1987) A Method for assessing the software engineering of capability of contractors, Software Engineering Institute (SEI) Technical Report, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA, CMU/SEI-87-TR-023.
- KAZANJIAN, R.K.; DRAZIN, R. (1989) An empirical test of a stage of growth progression model. *Manag. Sci.*, 35, 1489–1503.
- LEE, D.; GU, J.W.; JUNG, H.W. (2019) Process maturity models: Classification by application sectors and validities studies. *J. Softw. Evol. Process.*, 31, e2161
- LUJÁN, D.R.; BARYOLO, Y.R.; VILLALOBOS, C.M. (2010) La utilización de la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en el área de proceso monitoreo y control de proyecto (PMC) de CMMI. *Rev. Cuba Cienc. Informáticas*, 4, 1–10.
- METIN, S. (2020). İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Kurumsal İçerik Yönetimi. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-8. DOI: 10.46482/ebyuiibfdergi.756753
- MINTZBERG, H (1975) 'The Manager's job: Folklore and fact', *Harvard Business Review*, July-August, Harvard University, Boston, MA.
- NOLAN, RL (1979) 'Managing the crisis in data processing', *Harvard Business Review*, March-April, 115-126.



- OYOMNO, Gordon Z. (2003) Towards a framework for assessing the maturity of government capabilities for 'e-government', URI: <http://hdl.handle.net/10625/42484>
- PÉREZ-MERGAREJO, E.; PÉREZ-VERGARA, I.; RODRÍGUEZ-RUIZ, Y. (2014) Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ing. Ind.*, 35, 184–198.
- PIRES, J.C.S. and MACÊDO, K.B., (2006), “Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil”, *Revista de Administração Pública*, Vol. 40, No. 1, pp. 81-105.
- PROENÇA, D. (2016) Methods and techniques for maturity assessment. In *Proceedings of the 2016 11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, Las Palmas, Spain, 15–18 June; pp. 1–4
- RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUß, J.; BECKER, J. (2012) Maturity models in business process management. *Bus. Process. Manag. J.*, 2, 328–346.
- ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. (2015) The six core elements of business process management. In *Handbook on Business Process Management 1*; Springer: New York, NY, USA, 105–122.
- NİESSİNK Frank, VLIET Hans van (1999) The Vrije Universiteit IT Service Capability Maturity Model1, SERC, Division of Mathematics and Computer Science Department, Faculty of Science, Vrije Universiteit, Amsterdam, <http://www.few.vu.nl/~hans/publications/y1999/ITSCMM-VUrapport.pdf>
- SMIT, PJ & de J CRONJE, GJ (1992) *Management principles: A Contemporary edition for Africa*, Juta, Cape Town.
- TARHAN, A.; TURETKEN, O.; ILISULU, F. (2015) Business process maturity assessment: State of the art and key characteristics. In *Proceedings of the 2015 41st Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications*, Funchal, Portugal, 26–28 August; pp. 430–437