

KAMU YÖNETİMİNDE ETİK KAPSAMINDA PAYDAŞ ŞEFFAFLIĞI YAKLAŞIMI: KALKINMA AJANSLARI ÖZELİNDE BİR ANALİZ VE MODELLEME

STAKEHOLDER TRANSPARENCY APPROACH AS PART OF ETHICAL VALUES IN PUBLIC ADMINISTRATION: AN ANALYSIS AND MODELLING ON REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES IN TURKEY

Ahmet EFE¹

ÖZET: Türkiye’de kalkınma ajanslarının (KA) 43 adet sorunlarının olduğu Devlet Denetleme Kurulu tarafından hazırlanan bir inceleme ve araştırma raporuyla tespit edilmiştir. Çalışmamızda bahsedilen sorunlar içerisinde üç tanesinin COSO ve COBIT modeli aracılığıyla kök nedenlerinin incelenmesi yapılmaktadır. Temel sorunun yenilikçi bir yaklaşım olarak COBIT-5 çerçevesinde kültür, etik ve davranış gerçekleştiricisiyle nasıl çözümlenebileceği araştırılarak analitik ve sorun çözücü bir yaklaşımla tartışılmaktadır. Özellikle kurumsal hedeflere ulaşabilmek için kültürel, etik ve davranışsal öğelerin de dikkate alınması gerekliliği ortaya konulmuştur. Etik değerlerin gelişimi ve yaygınlaşmasının da sadece subjektif ve normatif değerlerin kabullenmesiyle ilgili değil, aynı zamanda paydaşların ihtiyaçları ve beklentileri, kurumsal amaçlar, iyi uygulamalarla birlikte pekişebildiği ve bir yaşam döngüsü yaklaşımıyla kurumsal süreçlere entegre edilebildiği ölçüde olanaklı olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar sözcükler: Etik değerler, kalkınma ajansları, paydaş şeffaflığı, COBIT-5
Jel Sınıflandırması: D73, D74, D82, G18, G32

ABSTRACT: It was defined in an analysis and research report by State Auditing Board (DDK) that there were 43 problems of regional development agencies (KA). In this study root-cause analysis are conducted over 3 problems out of the 43 using COSO and COBIT-5 frameworks. It is argued that lack of application of ethical clauses with stakeholder transparency is one the main underlying reasons of some problems being encountered by KA. As an innovative approach, COBIT-5 requires that application of ethical clauses and transparency requirements cannot be provided just by availability of some sets of principles, it is more important that those principles be embedded into pertinent processes. Therefore, development and promotion of ethical values and their presence in implementations cannot be solely attributed to subjective and normative humanistic morale and merit but rather should mirror stakeholder needs, organizational goals, IT related goals and institutional processes both in theory and practice.

Keywords: Ethical values, corporate culture, stakeholder transparency, development agencies, COBIT-5

Jell codes: D73, D74, D82, G18, G32

1. GİRİŞ

Kamu yönetiminde politikacılardan bürokratlara kadar etik olmayan davranışlarda bulunduğu bilinen ve üzerinde pek çok yazılıp çizilen hususlardandır. Ancak bu etik dışı davranışların temelinde neler yapmakta olduğu noktasında pek çok fikir ileri sürülebilmektedir. Türkiye şartlarında daha çok Allah’tan korkmaz kuldan utanmaz yaklaşımı ortaya konularak adam gibi adamların yönetime gelmesi gerektiği savunulur. Ancak pek çok zaman daha önce çok

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

ilkeli ve ahlaki değerler noktasında tartışmasız bazı kimselerin karar mekanizmalarına geldikleri durumda kendileri hakkında da olumsuz söylentilerin yaygınlaştığı hatta çok daha beter durumlara girebildikleri bilinen bir gerçekliktir. Söylem ile uygulamanın genelde farklılaşabildiği bilinmekle birlikte farklılaşmaların neden kaynaklandığı hususunda farklı çözümlenmeler ileri sürülebilir. Toplumlar tarafından en iğrenç, sapık veya gaspçı olarak bilinen kimselerin bile kendilerine göre davranışlarını meşrulaştırabildikleri dikkate alındığında bu meşrulaştırma mekanizması ve koşullarının da analize ihtiyacı olduğu kuşkusuzdur.

Burada koltuğun bir cazibesi elbette olabilir ancak, koltuğa gelenlerin bir büyü altında kaldıkları, düşüncelerine hâkim olamadıkları veya çıkarlıkları gereğince eskiden yanlış diye savunduklarını artık doğru olarak kabul ettiklerine tamamen bağlanamaz. Toplumda çok daha fazla polis, ihbarcı, müfettiş ve kontrol elemanı olsa bile bunları kim kontrol edecek sorusuna farklı bir cevap verebilmek gerekir. Bu nedenle de bu alanda ciddi analizlere ihtiyaç vardır. Etik dışı davranış motiflerinin neden farklılaşabileceği kendi toplumumuz özelinde analiz edilebilmelidir.

Özellikle etik durumun din ve ahlakla ilişkisi de kurularak Müslüman toplumlar özelinde temel handikapların eğitim, sistemsizlik, profesyonelleşememe ve denetim mekanizmalarının yetersizliği gibi temel konular üzerinde de tartışılabilir. Ortalama olarak her gün 155.000 kişinin öldüğü dikkate alındığından insanların ölümden ve hesap gününden korkması ve buna göre hakkaniyet, dürüstlük, açıklık ve eşit muamele gibi temel ilkelere bağlı kalarak aç gözlülüğe, haksızlığa ve başkalarına/topluma zarar verecek her türlü davranıştan çekinmesi beklenebilir. Ancak uygulamada gerçek imana sahip olabilmek durumu garantili olmadığından, her insanın algısı ve kapasitesi bir olmadığından ve görünmeyene ait bilginin de herkeste mevcut olmamasından dolayı insanların yanlış yapabilecekleri, nefislerine mağlup olabilecekleri, sapıtabilecekleri veya yanlış anlayışlara sahip olabilecekleri varsayımıyla etik sistemlerin yapılandırılması ve süreçlerin doğru bir şekilde oluşturulabilmesi gereklidir. Bu nedenle de bir kamu tüzel kişiliği olan KA yapılarında etik değerlerin yapılandırılmasının paydaş ihtiyaçları kapsamında değerlendirilebilmesi önem arz etmektedir.

Türkiye’de kamu tüzel kişiliğine sahip olan KA özelinde etik kapsamında paydaş şeffaflığıyla ilgili sorunlar olabileceği değerlendirmesi yapılarak Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından KA özelinde tespit edilen 43 ana sorundan üç tanesi üzerinde kök neden analizleri yapılmaktadır. Bu analizler sonucunda KA bölgesel gelişme dinamiklerinde paydaş şeffaflığının sağlanması durumunda ciddi sorunların çözülebileceği iddiasıyla KA özelinde paydaş şeffaflığının nasıl yapılacağı analiz edilmektedir. Bu analizlerde COBIT-5 modeli kullanılarak bu modeldeki paydaş şeffaflığının sağlanmasının bir yönetim süreci olarak ele alınması dikkate alınarak yönetim konsepti üzerine kurgulanmış olan KA açısından paydaş şeffaflığı sürecinin nasıl işletilebileceği analiz edilerek COBIT-5 ile bir süreç modeli geliştirilmektedir. COBIT-5 modeli 2012 yılında ortaya çıkan yenilikçi bir yaklaşım olmasından dolayı kısaca tanıtılmasında yarar görülmektedir.

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. Yönetim amaçları ve süreçlerinden birisi de etik yönetimini hedefleyecek şekilde paydaş şeffaflığı üzerinde oluşturulmuştur. Bu tarzda bir yaklaşım yenilikçi bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

COBIT-5 çerçeve yaklaşımı 5 temel ilke “*principles*” getirmektedir. Bu ilkeler çerçevenin esas sütunlarını teşkil etmektedirler. Bu ilkeler üzerinde yapılacak olan yapısal kurgu ve süreç uygulamaları da gerçekleştiriciler “*enablers*” vasıtasıyla temellendirilebileceklerdir. COBIT-5 beşinci versiyonunda beş temel ilke üzerinde kurulmuştur. Bu ilkeler bilişim sistemleri, ana hizmetler, yönetim, yönetişim ve tüm süreçleri kapsayacak şekilde bütüncül ve kucaklayıcı bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Uygulama bileşenlerini ize aşağıdaki şekilde görüleceği üzere gerçekleştiriciler oluşturmaktadır. Bu gerçekleştiricilerden birisi de kültür, etik ve davranışlardır. COBIT-5, sistem teorisinin temel varsayımlarını kullanarak birbiriyle etkileşim içerisindeki bileşenleri dikkate alarak bütüncül bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, gerçekleştiriciler kurumsal yönetişim ve yönetim açısından birbirini bütünleyen, diğer çerçeve ve standartların eksikliklerini tamamlayan, kurumun varlığını sürdürmesi için gerekli olan alt sistemlerden oluşan canlı bir sistemin birliğini tamamlamaktadır. (ISACA, 2012)

COBIT-5 gerçekleştiricileri bütüncül yaklaşımı esas alınarak BT ve iş süreçleri ile birlikte bir kurumsal anlamdaki her şey gerçekleştiriciler kapsamına alınabilmektedir. Araştırma konusu ile ilgili olarak dördüncü bileşen bu çalışmamızda dikkate alınacaktır. Paradigma olarak ele almaya çalıştığımız COBIT-5, ISACA tarafından geliştirilen bir BT yönetişim çerçevesidir. COBIT, ilk başta finansal ve BT denetim ve kontrol alanlarında ilk önce kendisini göstermişti. İlk baştaki COBIT, “*Control Objectives of IT*” olarak bilinmekteydi. Daha sonra COBIT, göstergeler, süreç araçları, kritik başarı faktörleri, 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 yönetişim 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.

2. METODOLOJİ

Ebsco veri tabanında “*ethics*” olarak yapılan aramada toplam 470.166 adet, “*business ethics*” olarak yapılan aramada 35.271 adet ve “*government ethics*” olarak yapılan aramada ise 6.503 adet yayın olduğu tespit edilmiştir. Türkçe literatürdeki araştırmaları tespit etmek amacıyla “*etik*” olarak yapılan aramada 2.846, “*idari etik*” olarak yapılan aramada hiç yayın olmadığı ve “*kamu etiği*” olarak yapılan aramada ise sadece 16 adet yayın olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan yaptığımız çalışmanın literatüre ciddi katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Henüz 2012 yılında çıkmış olan COBIT-5 modelinin etik alanda uygulanmasıyla ilgili olarak akademik alandaki yerli ve yabancı literatürde hiç yayın yapılmamış olduğu dikkate alındığında çalışmamızın önemi anlaşılacaktır.

Etik ile ilgili pek çok çalışma olmasına ve özellikle idari ve politik alanda etik ihlallerle ilgili ciddi tartışmalar olmasında rağmen etik taraftarı olmayan veya etik değerlere karşı olan kimseye genelde rastlayabilmek olanaklı değildir. Her politik veya dini görüşten insanlar mutlak etik ve ahlaki değerlere taraftar olmaktadır. Ancak bunların idari ve politik alt yapılarla desteklenip desteklenmemesi ile ilgili ihtilaflar mevcuttur. Bazıları etik, ahlak, erdem ve fazilet gibi değerlerin eğitim, kültür ve insanın kendi iç kalitesi ile ilgili olduğunu bunun yapılandırılması veya kurumsallaştırılmasının kötü niyetli insanlar için bir engel teşkil

etmeyeceğini ifade edebilmektedirler. Ancak çoğunlukla politika, kanun, yönetmelik, tüzük ve süreç bazında bazı yapılandırmaların gerekli olduğu noktasında ciddi bir kitle mevcuttur.

Tablo 1. Etik Sistemine Yaklaşımların Güçlü Yanları ve Yöneltilen Eleştiriler

Etik Sistem	Tanımı ve Davranış Boyutları	Güçlü Yanları	Temel Eleştiriler
Amaçlanan Sonuç Etiği John Stuart Mill (1806- 1873)	Bir eylemin ahlâkî doğruluğu, amaçlanan sonuçları tarafından belirlenir. Deneyimlere Dayalı Davranış	Amaçlanan sonuç etiğinin en güçlü yanı, pratik oluşu, sonuçlara dönük olması, ilgili pek çok kişiyi göz önüne alması ve bireylerin sağduyusuna dayalı olmasıdır.	1. Mutluluk, haz ve faydanın tek bir tanımı nasıl yapılabilir? 2. Mutluluk, haz ve fayda nasıl ölçülebilir? 3. Belli bir eylemin sonuçları tam olarak nasıl kestirilebilir? 4. Kısa ve uzun dönemli mutluluk arasında nasıl bir seçim yapılabilir? 5. Eğer bir toplumun %90' ı özgür, ancak %10' u köle ise, en üst düzeyde mutluluk nasıl sağlanacaktır.
Kural etiği Immanuel Kant (1724- 1804)	Bir eylemin ahlâkî doğruluğu, standartlar ve yasalar tarafından belirlenir. Genel Olarak Bilinçli Davranış	Kural Etiğinin en güçlü yanı, etik davranışlar için yapılandırılmış, güçlü bir çerçeve önermesidir. Belli eylemlerin doğruluğu ya da yanlışlığını kararlaştırmada, bu kurallar oldukça işlevseldir. Kurallar kesinlik sağlar ve belirsizlikten hoşlanmayan bireylerin işini kolaylaştırır.	1. Bireylere kabul ettirilecek ilkeleri ve bu ilkelerin doğruluğunu hangi otorite belirleyecektir? 2. Çatışmalı kurallardan hangisi yeğlenmelidir? 3. Belirlenen genel kurallar, özel durumlara nasıl uygulanabilecektir? 4. Değişen durumlarla birlikte bu kurallar nasıl değişecektir? 5. Eğer sonuçları kötü olursa, niçin bir kuralın uygulanmasında ısrar edilsin?
Toplumsal sözleşme etiği Jean Jack Rousseau (1712- 1778)	Bir eylemin ahlâkî doğruluğu, belli bir toplumun normları ve gelenekleri tarafından belirlenir. Zihinsel Davranış (Niyet)	Toplumsal sözleşme etiğinin güçlü yanı, demokratik devletin kurulmasında felsefi bir temel oluşturmasıdır.	1. Toplum adına karar verecek “genel politik organ” nasıl seçilecektir? 2. “Kamu yararı” nın anlamı nedir? 3. Bağımsız düşünürler ne olacaktır? 4. Toplumsal sözleşme etiğine göre, Hitler’ in Nazi Almaya’ sı ahlâkî bir toplum olarak kabul edilebilir mi? 5. Toplumun geneli, her şeyin ölçütüdür?
Kişisel etik Martin Buber (1878- 1965)	Bir eylemin ahlâkî doğruluğu, kişinin vicdanı tarafından belirlenir. İçsel Davranış	Kişisel etik, bireylerin kendini ifade etmelerine olanak tanıyan ve bireyi, çeşitli kurallar, gelenekler ile sınırlamamıştır.	1. “Yapmam gereken en doğru şeyin bu olduğunu hissediyorum” diyebilmek için nasıl bir yargılama yapılmalıdır? 2. İki kişinin çatışan bakış açılarına nasıl bir çözüm getirilecektir? 3. Kişisel etiği besleyen bir grupta, kamu sınırı nasıl belirlenecektir? 4. Örgütlerde kişisel etik sistemi benimsenirse, işgörenler arasında eşörneklik nasıl sağlanacaktır?

Kaynak: (Köseoğlu, 2007, s. 21): Pehlivan İnyet, Yönetmelik ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, 1998, s. 23- 36.; HITT William D., Ethics And Leadership, Battle Pres, Columbus Richland, 1990, pp. 131.

Yukarıda Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere, sonuç, kural, sözleşme ve kişisel etik gibi farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu tarz teorik ve kuramsal analizlerin detaylarına inilmeden kamu

yönetiminde etik alanında analizler yapılacaktır. Kamu yönetiminde etik tartışmalarının giderek ivme kazanması modern kamu yönetimi sistemlerinin gelişmesiyle başlamış ve halen devam etmektedir. Örneğin, Amerika'da 19. yüzyılda "yağma sistemi"² kamu yönetiminin temelini oluşturmuştur. Yağma sisteminde iktidara gelen siyasi parti, kamu bürokrasisini kendi istediği şekilde tamamen değiştirebilme yetkisini haizdir (Ergun, 2004, s. 20)

Amerika'daki yağma sistemi zaman içerisinde giderek bozulmuş ve kamu yönetimi sisteminde büyük bir ahlaki yozlaşma baş göstermiş olduğu için Amerika'da yağma sisteminin kaldırılması ve siyasetten bağımsız bir kamu yönetimi sistemi kurulması yönünde bir uzlaşma iklimi meydana gelmiştir. Nitekim 1883 yılında yağma sistemine son verilmiş ve siyasetten bağımsız profesyonel bir kamu yönetimi sistemi oluşturulması konusunda önemli adımlar atılmıştır. Özellikle kamu personel sisteminde liyakat ilkesinin egemen kılınmasıyla beraber, başta yolsuzluklar olmak üzere kimi etik dışı uygulamanın ortadan kalkacağı yönünde beklentiler artmıştır (Cohen ve Eimicke, 1998:1'den aktaran (Özdemir, 2008, s. 185)).

Bu çalışmamızda öncelikle betimleyici araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda etik değerler, kaynakları ve sebepleri kurumsal ve kavramsal çerçeve ile birlikte ortaya konulmaktadır. Ayrıca Türk kamu yönetimi özelinde kalkınma ajansları (KA) ile ilgili bir takım analizler yapılmaktadır. Bunun yanı sıra COBIT-5 modeli ile birlikte değişen paradigmanın analizleri yapılmakta ve çözüm önerileri ortaya konulmaktadır. Etik ilkelerin KA dinamiklerinde yerleşmesiyle birlikte bölgesel kalkınma dinamiklerinde meydana getireceği pozitif katkılar ile kurumsal anlamda bir katalist olması öngörülen KA yapılandırmasının ve süreçlerinin de analizi yapılmaktadır. Bu bakımdan da ilişki arayıcı ve çözümleyici metodolojiler de kullanılmaktadır. COBIT-5 modeli birlikte ortaya atılan gerçekleştirici yaklaşımı ve süreçlerin yapılandırılması KA özelinde yapılarak etik değerlerin en önemli ilkelerinden birisi olan şeffaflığın sağlanması üzerinde odaklanılmaktadır.

Bu çalışmada kalkınma ajanslarının hedef basamaklarının kullanımıyla ilişkili olabilen sorunları analiz edilmektedir bu amaçla da DDK raporu incelenmiş ve süreç olgunluğu 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 soruya cevap aranmaktadır:

1. DDK tarafından KA sorunları olarak tespit edilen hususlar etik değerler ve paydaş şeffaflığı ile ilişkilendirilebilir mi?

Bu yukarıda belirtilen araştırma sorusunun cevaplanabilmesi için öncelikle; DDK tarafından KA özelinde tespit edilen 43 adet sorundan 3 tanesi üzerinde kök neden analizi yapılarak etik yönetim ve paydaş şeffaflığı ile ne derece ilişkili oldukları araştırılmakta; COBIT-5 kapsamında etik süreçlerin nasıl yapılandırılabilceğine değinilmekte; kültür, etik ve davranış gerçekleştiricisinin ne olduğu paydaşlar, amaçlar, yaşam döngüsü ve iyi uygulamalar bağlamında ele alınmakta ve en son KA için paydaş şeffaflığı üzerinden yönetim süreci olarak nasıl çözümleyici bir yaklaşım gösterileceğine dair analizler yapılarak paydaş raporlama gereksinimlerinin değerlendirilmesi, iletişim ve raporlamaların yönlendirilmesi ile paydaş iletişim etkinliğinin izlenmesi olarak üç kategoride gösterilen alt süreçler modellenmektedir.

3. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Bu çalışmada yapılan analizler birer kamu kurumu olan kalkınma ajansları (KA) özelinde yapılmaktadır. Nedeni de KA ile ilgili olarak 43 tane temel sorun tespiti yapan ve 2014 yılında bunu raporlayan Devlet Denetleme Kurulu (DDK) raporunda etikle ilgili analizlerin ve çözümlemelerin yapılmamış olmasıdır. DDK tarafından tespit edilen pek çok sorun aslında KA yönetim yapısını ve dolayısıyla da etik ilkelerin uygulanmasını ilgilendirmektedir. Örnek

² Geniş bilgi için bkz: https://en.wikipedia.org/wiki/Spoils_system

olarak üç adet sorun araştırma problemi olarak ele alınmış ve aşağıda tabloda gösterilmektedir. Yapılan problem tanımı ve analizi COBIT-5 modeli gerçekleştiricileri ve süreç modellemesi üzerinden yapıldığından dolayı karşılaştırmaya olanak sağlaması açısından her iki sorunun COSO iç kontrol standardı kapsamında kısa bir analizine de yer verilmektedir.

Bu çalışmamızda DDK tarafından tespit edilen bazı sorunların kök nedenlerin tespit edilerek sorun teşhisi ve çözüm sürecine katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Bu nedenle de iç kontrol sistemi açısından COSO ile yönetim yapılanması açısından da COBIT-5 modeli kapsamında karşılaştırmalı olarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Araştırma varsayım ve hipotezimiz COSO ve COBIT ile ilgili olmamasına rağmen sadece araştırma problemi analizinde kullanılmışlardır. COSO çerçevesi genel sistem teorisine uygun bir şekilde bir kurumun kontrol amaçları ve kontrol bileşenleri olarak bir sistem olduğunu ve bunların tutarlı bir şekilde birbirleriyle etkileşimde bulunmaları için gerekli olan standartları ortaya koymaktadır. Bu çerçeve aynı zamanda 5018 sayılı Kanuna tabi tüm kamu kurum ve kuruluşlarındaki iç denetim birimleri tarafından uygulanan denetimlerde esas alınan iç kontrol rehberinin özünü de oluşturmaktadır. Bu açıdan mevcut sorunların iç kontrol sistemi kapsamında kök nedenlerinin incelenmesi yapılmaktadır. COBIT çerçevesi de 2009 yılından sonra BDDK tarafından tüm bankalar ve finans kurumları tarafından uygulanması zorunlu kılınan iç kontrol, süreç yönetimi ve bilgi teknolojileri yönetişimini de içeren daha kapsamlı bir çerçevedir. Bir hibe dağıtım kurumu olarak da bilinen KA sorunları üzerinde kök neden analizleri için kullanılması analizin tamlık ve güvenilirliğini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüştür.

3.1. Değerlendirme Komitelerinin Fazla Müdahaleciliği

DDK tarafından ajansların genelinde yapılan incelemede, söz konusu yetkinin 2009-2011 yıllarını kapsayan dönemde önemli ölçüde kullanıldığı ve değerlendirme komiteleri tarafından, sözleşme imzalanan toplam projelerin %29'una tekabül eden kısmının eşik değer üzerinden başarı durumunun değiştirildiği tespit edilmiştir (DDK, et al., 2014).

Tablo 1. DDK Tarafından Tespit Edilen Değerlendirme Komitelerinin Fazla Müdahaleciliği Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Değerlendirme komitelerinin oluşturulmasına ilişkin üye seçimlerinde, görev alınacak mali destek programının gerektirdiği uzmanlığa sahip olma, projelerin farklı yönlerinin değerlendirilmesine imkân verecek şekilde farklı kurumlardan ve/veya mesleklerden olma gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanında personel yeterliliğine girmektedir. Özellikle kamu personelinin değerlendirmelerden ücret alamıyor olması nedeniyle bağımsız değerlendiricilerde çok seçici olunmasının önünde engel teşkil edebilmektedir. Mevzuat ile oluşturulan kontrol ortamı DK'nin müdahaleci olabilmesine olanak vermektedir.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. DYK tarafından DK ya verilen yetkilerin DK tarafından kullanılması normaldir. Ancak burada görevlerin ayrılığı ve iş bölümü ilkelerine göre yönetim süreçlerinin tekrar gözden geçirilerek süreçlerin bütünlüğü ve tamamlayıcılığı sağlanmalıdır. Değerlendirme sürecinde birden fazla paralel ve seri değerlendirme mekanizması kaynak israfı ve uyumsuzluk doğurabilir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
16.1 Değerlendirme komitelerinin üye seçimlerinde gerekli uzmanlığa sahip olma, farklı kurumlardan ve/veya mesleklerden olma gibi hususlarının gözetilmediği Bakanlıkça izlenecektir.	16.2 Değerlendirme komitelerinin üye seçimlerinde gerekli uzmanlığa sahip olma, farklı kurumlardan ve/veya mesleklerden olma gibi hususlar gözetilecektir.

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

3.2. Değerlendirme Komitesi Objektif Usul Paralelliği Eksikliği

Değerlendirme komitelerinin, yeniden değerlendirmeye tabi tutacağı proje tekliflerinin seçim yöntemi konusunda herhangi bir düzenleme veya belirlemenin bulunmadığı; bu nedenle değerlendirme komitelerince yeniden değerlendirmeye tabi tutulacak projelerin yöntem ve sayı bakımından belirlenmesinde, hem farklı ajanslarca benzer nitelikteki mali destek programlarını değerlendirmek üzere oluşturulan değerlendirme komiteleri arasında, hem de aynı ajans tarafından farklı mali destek programlarını değerlendirmek üzere oluşturulan değerlendirme komiteleri arasında önemli derecede farklılıklar olduğu görülmüştür. (DDK, et al., 2014)

Tablo 2. DDK Tarafından Tespit Edilen Değerlendirme Komitesi Objektif Usul Paralelliği Eksikliği Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Değerlendirme komitelerinin yeniden değerlendirmeye tabi tutacağı projelerin seçim yöntemi konusunda objektif kriterler belirlenmesinin gerektiği, ancak mali destek programının niteliğine göre değerlendirme komitelerine, seçim yöntemi konusunda bazı esneklikler tanınabileceği	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanına girilmektedir. Mevzuat ile oluşturulan sistematik zayıf ve duplikasyona yol açacak niteliktedir. Görev ve yetkiler BD ile DK arasında ciddi bir şekilde ayrıştırılmadığından dolayı DK, BD tarafından yapılan değerlendirmeyi değiştirmek veya yeniden değerlendirme yapabilmektedir. Bu bir kontrol zafiyeti doğurmaktadır. Aynı zamanda kaynak israfıdır.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. DK'nın yeniden değerlendirme yapması sürecin gereksiz yere tekrarı ve aynı zamanda BD değerlendirmesinin itibarsızlaştırılarak BD sürecinin etkinliğine olan inancın sarsılmasına yol açar. Birkaç BD tarafından değerlendirilmiş olan projelerin DK tarafından tekrar değerlendirilmeyerek sadece bütçe olanakları ile bölgesel önceliklere göre sıralama yapılarak istisna uygulamaların da gerekçelerinin yazılarak YK dikkatine sunulması sağlanmalıdır.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
17.1 Değerlendirme komitelerince yeniden değerlendirilecek projelerin seçiminde objektif kriterler belirlenmesine dair düzenleme ve takip gerçekleştirilecektir.	17.2 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.

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

3.3. Verilen Hibelerin Kuruluş Amaçları Doğrultusunda Kullanılmadığı

Uygulamada daha çok proje yararlanıcılarının rutin aktivitelerinin finansmanı veya söz konusu kurumların faaliyet giderlerini azaltmaya yönelik projelerin desteklenebildiği, KA'na pay veren yerel aktörlerin çoğu kez verdikleri paya yakın bir kaynağı projelere sağlanan hibeler yoluyla tekrar almalarının hakları olduğu algısına sahip oldukları, söz konusu kuruluşlarda projelere ilişkin sahiplenme düzeyinin yetersiz olduğu, proje sorumluları ve kilit personelin görev değişikliği veya görevden ayrılmaları nedeniyle projelerin sürdürülmesinde sorunlar bulunduğu, yönetim kurulu dâhil, kalkınma ajansının yönetiminde söz sahibi olan kurum ve

kuruluşların projelerinin gerçekleştirmelerinin etkin şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesinde sıkıntılar yaşandığı anlaşılmıştır. (DDK, et al., 2014)

Tablo 2. DDK Tarafından Tespit Edilen Verilen Hibelerin Kuruluş Amaçları Doğrultusunda Kullanılmadığı Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
KA sahip olduğu mali destek aracının temel hedefinin bölgenin içsel kaynaklarını harekete geçirmek ve bölgenin rekabetçiliğini artırmak suretiyle gelişmesine katkıda bulunmak olduğu hususu dikkate alınarak, kamu kurum ve kuruluşları ile yerel yönetimlerin projelerinin bu hedefe katkısı ve sürdürülebilirliği açısından titiz bir şekilde değerlendirilmesi	<p>COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı, risk yönetimi ve izleme standartları alanına girmektedir. Plan ve programlar ile projelerin kaliteli bir şekilde hazırlanmaması kontrol zafiyeti doğurmaktadır. Bölgenin beklentilerine hitap edilmemesi ve bu alanındaki risklerin değerlendirilmemesi risk standartları ile ilgilidir. Ayrıca, projelerin program ve plan çerçevesinde gerekli değerlendirmesinin yapılarak süreç içerisinde faydalı sonuçlar üretecek şekilde takip ve desteklenmemesi de izleme alanındaki sorunsal teşkil etmektedir.</p>
	COBIT-5 değerlendirmesi
	Bu anlamda bir COBIT-5 paydaş analizi ve ihtiyaç tespiti yapılmalıdır. YK kararıyla resen bir şekilde mali destek program mekanizması ile amaçları belirlendiğinde e potansiyel başvuru sahiplerine gerekli rehberlik ve danışmanlık yapılmadan projeler sunulduğunda kalkınmayla ilişkilendirilemeyecek olan ve sadece yararlanıcıya menfaat sağlayan projelerin artması engellenemez. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
21.1 Bakanlığımızca, ajansların proje değerlendirme sürecinde proje sahipleri ve değerlendirecilere verilen eğitimlerde ve mali destek programlarının önceliklerinde yer alması konusunda düzenli hatırlatmada bulunulacaktır.	<p>21.2 Ajanslar bölge planı öncelikleri ve geliştirdiği stratejilere katkı sağlayacak proje fikirleri geliştirerek, proje havuzu oluşturacaktır. Proje fikirlerinin belirlenmesinde kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapılacaktır. 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 sağlanacaktır.</p> <p>21.3 Görev devir süreçleri gözden geçirilecek, personelin herhangi bir sebeple görevini devretmesi durumuna ilişkin tanımlı eylemler netleştirilecektir. Personel faaliyet raporu, bilgi notu ile yaptığı işlerin dökümünü ve iş süreçlerini kayda geçecektir. Faaliyet raporlarının özen ve disiplinle doldurulması temin edilecek ve bunlar arşivlenecektir. Projelerden sorumlu personelin görevinden ayrılması durumunda; gerek ajansın diğer birimlerinden alınan gerekse de işe yeni alınan personel izleme faaliyetlerine başlamadan önce sıkı şekilde oryantasyon sürecinden geçirilecek ve gerekli donanıma sahip olması sağlanacaktır.</p>

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

Yukarıda tablolarda analizleriyle ve alınacak önlemleriyle birlikte verilen üç adet problem DDK tarafından tespit edilen 43 adet sorun arasından seçilmiştir. Hibe projeleri

değerlendirme komitelerinin fazla müdahaleci olmaları, objektif kriterlerinin olmaması ve verilen hibelerin kuruluş amaçları dışında kullanılıyor olmasının bir etik soruna işaret ettiğini ve KA düzleminde etik ile ilgili olarak bir analiz yapılarak etik kültürünün COBIT-5 çerçevesinde nasıl çözüme kavuşturulacağı bir araştırma problemi olarak ele alınmaktadır.

4. COBIT-5 KAPSAMINDA KA ETİK SÜREÇLERİNİN YAPILANDIRILMASI

KA yönetim ve yönetim yapısının inovasyona yol açan yenilikçi ilkeler ve olanaklarla donatılmış olması gerektiği söylenebilir. COBIT-5 yaklaşımının kendisi yenilikçi olduğundan ve özellikle doğası itibarıyla yenilikçi olan BT süreçlerindeki ilgili hedeflerle kurumsal hedefleri ve gerçekleştirici hedefleri birbirine bağlamaktadır. Bundan dolayı KA dinamiklerine yenilikçi yönetim ve yönetim zihniyetinin yerleştirilmesi gerekir. Yenilikçilikle kurumsal yapılanmaların bir takım özellikleri arasında pozitif ve negatif yönde ilişki bulunduğu araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Yukarıda gösterilen tablodan da anlaşıldığı üzere, en çarpıcı sonucun ise merkezilik, biçimsellik ve hiyerarşinin yenilikçilik ile ters orantılı olduğu ve yenilikçiliği olumsuz etkilediği görülmektedir.

Tablo 4.Yenilikçi Örgütlerin Örgüt Yapısı ve Süreç Özelliklerine Göre KA

Biçimsellikte Esneklik	<ul style="list-style-type: none">• Biçimsel esnekliğe sahip organik örgüt yapıları daha yüksek inovasyon kapasitesine sahiptir• Yeni fikirlerin oluşturulması için biçimsel esneklik olumlu bir rol üstlenmektedir.• Farklı aşamalarda örgütsel yapıyı şekillendirmek ve değiştirmek İnovatif bir hareket olarak değerlendirilir	KA yapısında özellikle hizmet ve desek birimlerinin belirlenmesinin GS ve YK takdirine bırakılmış olması bu anlamda bir esneklik vermektedir.
Bağlar, Zayıf ve Düşük Özerklik	<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel yapıdaki yatay hiyerarşi ve gruplar arasındaki zayıf bağlantı daha İnovatif sonuçlara ulaştırır• Paylaşılan uzmanlık, açık ve güçlü iletişim, sonuç odaklı çalışma anlayışı yapısal işleyişi kolaylaştırır.• Yüksek özerklik inovasyonu güçlendirir.	KA'nın özellikle plan, program, güdümlü proje ve ikincil mevzuatın ihdası, yorumu ve uygulanması ile ilgili olarak KB güç alanından tam olarak özerk olmaması bu anlamda inovasyonu olumsuz etkileyen bir etmen olarak değerlendirilebilir.
Planlama	<ul style="list-style-type: none">• Uzun dönemli stratejik bakış kısa vadeliye göre daha inovatiftir.• Kapsamlı, fonksiyonlar arası akılcı bir planlama inovasyonu destekler.• Pazar yönelimli planlama örgüte yeni rekabet üstünlükleri sağlar.	Ekonominin nabzının tutularak girişimci, esnaf, yatırımcı ve tüccarların neler hissettikleri ne tür rasyonel beklentiler içerisinde oldukları ve Pazar ile ilgili bilgi eksiklikleri ile ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenerek bunların paylaşılması gerekir.

Katılımcı Karar Verme	<ul style="list-style-type: none"> • Artan sadakat ve katılımcılık inovasyona yol açar. • Özgürlük algısı inovasyona yol açar. • Yukarıdan aşağıya bilgi akışının ve iletişimin artması inovasyona yol açar. 	<p>KA' da çalışan personel kurumsal aidiyet içerisinde olmayıp iş arayışlarında olması bu anlamda bir olumsuzluktur.</p>
Öğrenme ve Gelişim	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni fikirler ile bireysel ve örgütsel gelişimin önemi. • Yeni fikirlerin anlama kapasitesinin geliştirilmesi. • Problem çözme becerilerinin geliştirilmesi için yardım. • İnovatif fikirler beslenir ve cesaretlendirilir. • Fikirlerin fonksiyonlar arası çapraz ilişkisi desteklenir. • Örgütün iyiliği için inovasyonun oluşturulmasında insan faktörünün önemine yapılan vurgu. 	<p>Yenilikçi fikirlerin özgür bir şekilde ifade edildiği, ödüllendirildiği, KK, KB ve YK arasında kurumsal bağların KA bağlamında güçlendirildiği ve bölgesel kalkınma amacı etrafında süreçlerin işletildiği bir yapılanma gerekir. Bu amaçla da personelin KB de olduğu gibi yurt dışında bireysel eğitim ve gelişimi teşvik edilmelidir.</p>
Gücün Paylaşılması	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmalarda gerekli bilgi ve kaynakların paylaşımı ve işbirliği kolaylaştırılır. • İnsanları inovasyondan uzaklaştıran durum ve özellikleri azaltmak. • Yeni fikirlerin kabul edilmesi ve uygulanma hızı. 	<p>Merkezi bütçe ile yerel yönetim bütçelerinden aktarılan mali olanakların kullanılması ve yararlandırılması ekonomik olarak bir gücü ifade etmesi ve bunun GS ve YK başkanı ilişkilerine münhasır olmadan KK üyelerine karşı şeffaflık ve katılımcılık teşvik edilmelidir.</p>
İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Dahili ve harici kapsamlı iletişim inovasyona yardımcı olur. • Fonksiyonlar arası iletişim ve paylaşım inovasyonu destekler. 	<p>Özellikle KA'nın KB ve KK ile sağlıklı bir iletişim ağı kurması ve periyodik olarak belirli amaçlar dâhilinde güçlendirilmelidir. İletişim bireylerin kişisel takdirine bırakılmamalıdır.</p>

Pazar Bilgisi	<ul style="list-style-type: none">• Müşteri ve üreticiler arasındaki iletişim, ağ yapıları ve ortak çalışmalar inovasyonu güçlendirir.• Çevresel değişimlere duyarlılık proaktif eylemleride beraberinde getirir.• Paylaşılan Pazar bilgisi, örgütün pazardaki gelişmeleri takip etmesini sağlar.• Dışa odaklı olmak pazardaki değişimi takip etmek için yeni fikirlerin oluşmasına katkı sağlar.	<p>Teknoparklar ve kuluçka merkezlerinde üretilen bilginin paylaşıldığı ortamlar ve forumlar geliştirilmelidir. KA'nın bölgesel bilginin yeniden üretilmesine, örtük bilgilerin paylaşılmasına ve açık bilgilerin artırılarak bilgi yoğun üretime geçilmesinde aracılık ve kolaylaştırıcı olması gerekir.</p>
----------------------	--	---

Kaynak: Damanpour'dan aktaran (FIRAT, 2012, s. 74)' den alınmıştır.

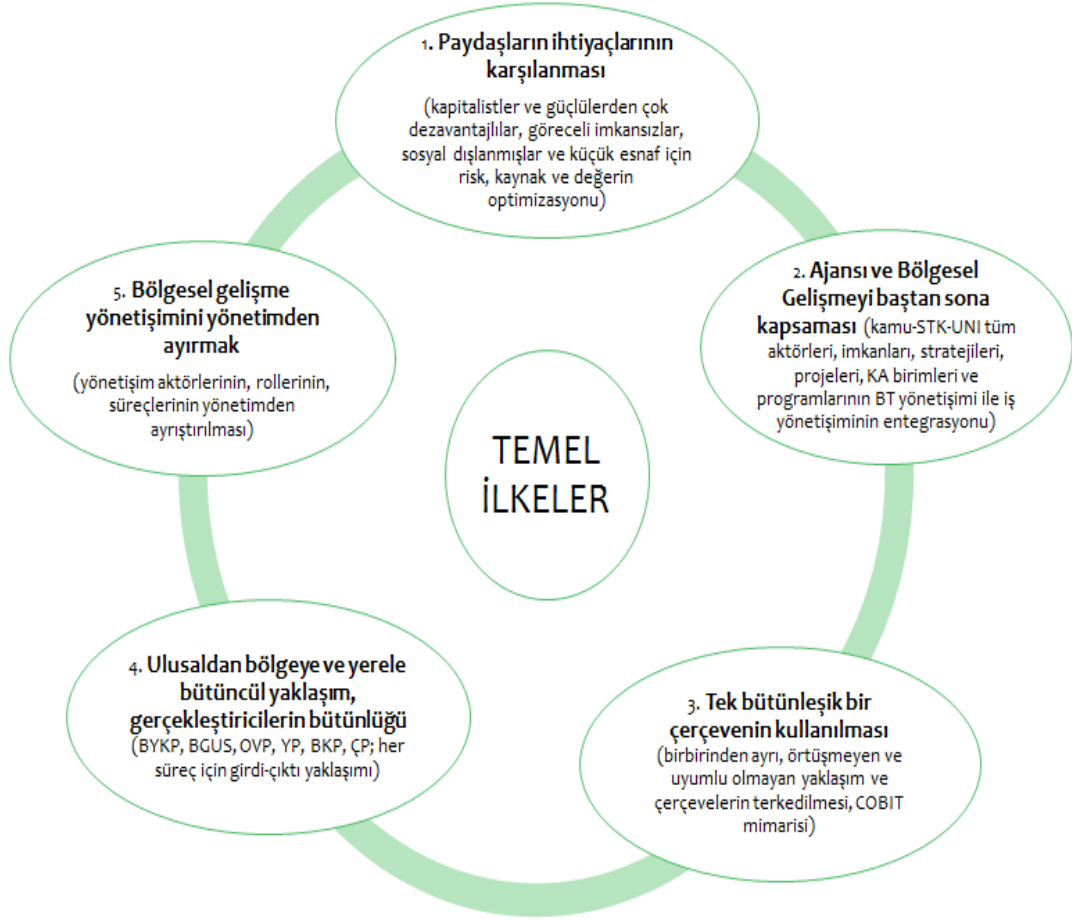
Son yıllarda özellikle kamu, özel, akademik ve diğer ortamlarda yenilikçilikten bahsedilmesi ve sürekli yenilikçi ekonomi, yenilikçi kurum ve yenilikçi ürün vb. pek çok türlerinin gündemi meşgul ettiği bilinmektedir. Bu yukarıda verilen yenilikçi kurumsal yapılanmalar ve paydaşların ihtiyaçları olan yenilikçi bilgileri sağlayacak mekanizmalar üzerinde aşağıda KA sisteminde iç ve dış paydaşların muhtemel ihtiyaçları üzerinde fikir jimnastiği yapılacaktır.

5. ETİK İÇİN TEMEL ÇÖZÜM: PAYDAŞ ŞEFFAFLIĞI

Kurumsal liderler, etik bir değer gereğince, kendi paydaşlarının ilgilerini ve çıkarlarına cevap verecek ve kaynaklarla faaliyetleri de onların yararlarını sağlayacak onlara katma değer üretecek şekilde yönlendirmeleri zorunludur. (Dawkins, 2014, s. 285) Bu çerçevede COBIT-5 tarafından oluşturulan birinci ilkenin bir gereği olarak paydaş ihtiyaçları kapsamındaki raporlama değerlendirme ve izleme faaliyetlerinin yönetim süreçleri bağlamında şeffaf bir şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir.

Paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması esasen paydaş yaklaşımı teorisinin bir uzantısı şeklinde anlaşılabilir. 1984 yılında basılan "Strategic Management: A Stakeholder Approach" isimli kitaptan sonra binlerce kitap ve akademik araştırma bu alanda yapılmıştır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi COBIT-5 beşinci versiyonunda beş temel ilke üzerinde kurulmuştur. Burada bu ilkelerin detayına girilmeden bölgesel gelişme dinamiklerinde ve kalkınma ajansının kurumsal yapısında nasıl bir şekilde anlaşılmalı gerektiğine dair bir fotoğraf verilmektedir. İlkeler ve gerçekleştiricilerin uygulaması ise başka bir kitaba konu edilmektedir.



Şekil 1. COBIT-5 Temel İlkelerinin KA uygulaması

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Pek çok konu, tema ve zorluklar; bu kapsamda paydaş tespiti, paydaş meşruiyeti ve isteklerinin değerlendirilmesi ile firmanın veya toplumun bu alandaki rolleri ile ilişkilendirilmişlerdir. Her nasılsa bu alandaki pek çok kapsamı araştırmaya rağmen hala geliştirilmekte olan konu değer oluşturma ve ticarileştirilmesidir. Freeman'a göre, "paydaş yaklaşımı, tüm paydaşlar için olabildiğince çok katma değer oluşturulması"dır. (Garriga, 2014, s. 490) Bu paradigmatik yaklaşım aşağıda inceleneceği üzere, COBIT-5 içerisinde "paydaş ihtiyaçları" modeli ile ilk ilkeye yedirilmiş durumdadır.

Paydaşların memnuniyeti de toplam kalite yaklaşımının temel ilkelerinden birisidir. Paydaşların memnuniyeti için istediğini bilmeye ve dolayısıyla da paydaşların ihtiyaçlarının neler olduğunun tespit edilmesi gerekir. Bu yaklaşımın aslında ilk olarak Osmanlı'daki Ahilik teşkilatında mevcut olduğu da iddia edilmektedir. (Karatop, Karahan, & Kubat, 2011, s. 1112) Dolayısıyla, paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yaklaşımının toplumsal ve tarihsel gerçeklik olarak Türk toplumunun yapısında olduğu ve bu nedenle de COBIT-5 çerçevesi kolaylıkla benimsenebilir.

COBIT-5 yaklaşımının ve yönetim paradigmasının özünü oluşturan paydaşların ihtiyaçlarına göre, bir organizasyonel yapılanma ve kurumsal iş amaçları doğrultusunda hizalanacak BT hedefleri ve gerçekleştirici amaçlarının kurgulanması gerektiğini savunur.

(ISACA, 2012) Buna göre paydaş ihtiyaçları temel belirleyici olmalıdır. Ve bu ihtiyaçlar periyodik olarak belirlenerek kurumsal hedefler, BT hedefleri ve gerçekleştirici hedefleriyle hizalı olup olmadıkları değerlendirilmelidir.

Buna göre bakıldığında, KA dinamiklerinde en temel paydaşlar olan KK üyelerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. KK ihtiyacı sadece yılda iki defa toplantı yapmak değil, yapılandırılmış bir şekilde KA dinamiklerinden nasıl yararlanabilecekleri, sinerji oluşturma olasılığı, bölgesel potansiyeller açısından oluşturulabilecek işbirliği ve ortaklıklar ile diğer destek programları dahil olmak üzere pek çok yelpazede ihtiyaçlarının yansıtılabilmesi gerekir. Sadece KK değil, YK, GS ve iç birimlerin ihtiyaçları da dikkate alınabilmelidir.

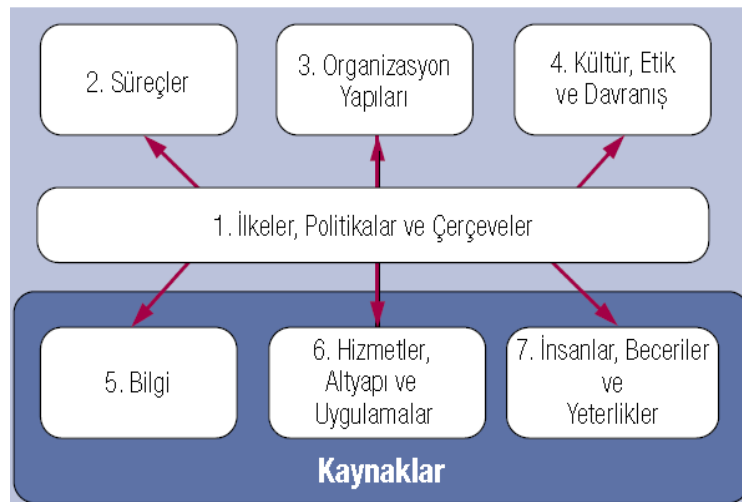
KA açısından en önemli dış paydaşlar, KB ile KK' dır. Aynı zamanda bölgesel yatırımcılar, hibe başvuranları, potansiyel yararlanıcılar, proje yararlanıcıları, işsizler ve tüm kamu kurum ve kuruluşlarının taşra temsilcilikleri ile özel şirketler ve STK'lar da bölgesel düzeydeki diğer paydaşlardır. Yani bölgesel kalkınmadan bir şekilde yararlanan veya bu süreçte bulunabilenler paydaş sayılabilirler. Daha genelde bakıldığında bir KA' nın başarısı ulusal ölçekte de önemli olduğundan TBMM ve tüm vatandaşlar da aslında dış paydaşların en geniş halkasını temsil etmektedirler.

Kurumsal liderler, etik bir değer gereğince, kendi paydaşlarının ilgilerini ve çıkarlarına cevap verecek ve kaynaklarla faaliyetleri de onların yararlarını sağlayacak onlara katma değer üretecek şekilde yönlendirmeleri zorunludur. (Dawkins, 2014, s. 285) Bu çerçevede COBIT-5 tarafından oluşturulan birinci ilkenin bir gereği olarak paydaş ihtiyaçları kapsamındaki raporlama değerlendirme ve izleme faaliyetlerinin yönetim süreçleri bağlamında şeffaf bir şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir. Aksi durumda paydaş ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı anlaşılacaktır.

6. COBIT-5 GERÇEKLEŞTİRİCİLERİ

Gerçekleştiriciler, tek tek ya da topluca bir şeyin çalışıp çalışmamasını etkileyen etkenlere denir –bu durumda, kuruluş BT'si üzerindeki yönetim ve yönetimidir. Gerçekleştiriciler, amaç basamakları tarafından işletilirler. Yani, daha üst seviyedeki BT-bağıntılı amaçlar farklı gerçekleştiricilerin ulaşması gereken şeyleri tanımlar.

COBIT 5 çerçevesi gerçekleştiriciler için yedi kategori tanımlar (Şekil 12):



Şekil 2. COBIT-5 Kurumsal Gerçekleştiriciler

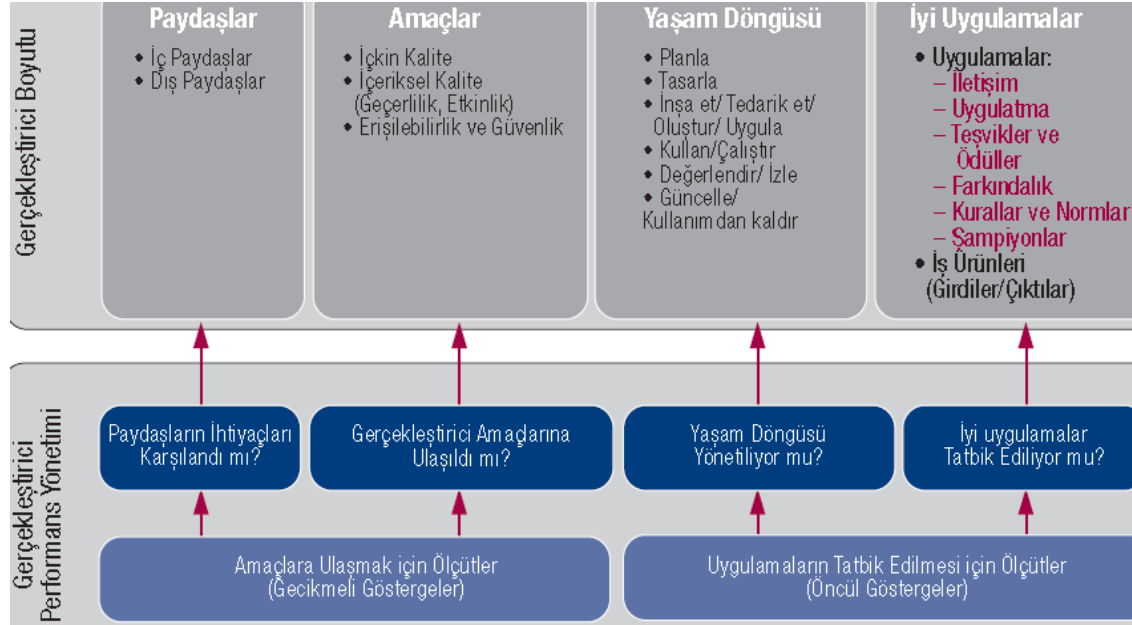
Kaynak: (ISACA, COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT., 2012)

1. İlkeler, politikalar ve çerçeveler arzu edilen davranışları günlük yönetim için pratik kılavuzlara çeviren araçlardır. Etik değerlerin uygulanabilmesi için belirli ilke, kural, politika, mevzuat ve stratejilerin doğru yapılandırılması büyük önem arz etmektedir. Yetki çatışması ve disiplinsizliğe olanak sağlayacak yanlış kurguların ortadan kaldırılması gerekir.
2. Süreçler, belli hedeflere ulaşmak ve tüm BT-bağıntılı amaçları gerçekleştirmeyi desteklemek üzere bir takım çıktılar üretmek için düzenlenmiş bir grup uygulama ve faaliyetleri tanımlar. Etik ile ilgili süreçler de yapılandırılabilir. Çıkar çatışması ve hediye alma gibi temel hususlar belirli bir süreç mantığı içerisinde belirtilirse uygulama ve takip daha kolay olabilir.
3. Organizasyon yapıları, kuruluşta anahtar karar verici varlıklardır. Belirli kontrol mekanizmalarını ve hesap verebilirliği işletecek şekilde organizasyonel yapıların kurgulanması ve birimler ile proje gruplarının ahenkli bir şekilde işletecek mekanizmaların geliştirilmesi etik değerlerin kurum içerisinde saygınlığını da olumlu bir şekilde etkileyebilir.
4. Kuruluşun ve kişilerin kültür, etik ve davranışları yönetim ve yönetim faaliyetlerinde başarı faktörü olarak sıklıkla göz ardı edilir. Kurumsal kültür içerisinde kurallara uymak, saygılı olmak, hoşgörü göstermek, ön yargılı olmamak, ayrımcılık yapmamak, bilgiyi paylaşmak ve ilgili kimselere danışarak yönetim ve yönetişimin işletilmesi büyük önem arz etmektedir. Sadece kurumsal yapılar, süreçler ve kuru kurallar ile değil aynı zamanda yukarıdan aşağıya belirli bir kurumsal kültür içerisinde yazılı olmasa bile bazı davranış şekillerinin kabullenilmesi ve üst yönetim tarafından bizzat uyulması gerekir.
5. Bilgi, herhangi bir organizasyonda yaygındır ve kuruluş tarafından üretilip kullanılan tüm bilgiyi içerir. Bir organizasyonu çalışır ve iyi yönetilir tutmak için bilgi gereklidir. Fakat işletim seviyesinde bilgi, çoğunlukla kuruluşun anahtar ürünüdür. Kaynak olarak yönetilmesi gereken bilgi ve enformasyon temel gerçekleştiricilerdendir. Yönetim raporları ve iş zekâsı bilgileri gibi bazı bilgiler kuruluşun yönetim ve yönetişimi için önemli gerçekleştiricilerdir. Doğru bilgiye erişilmemesi, örtük bilginin saklanması, bilgiyi paylaşma kültürünün olmaması, veri ve enformasyon işleme sistemlerinin doğru işletilmemesi veya mevcut olmaması gibi hususlar gizliliği, cehaleti ve ön yargıları besleyecektir. Bu da kurumsal ölçekte paydaşlara karşı şeffaflığa ve etik değerlerin güçlenmesine zarar verecektir.
6. Hizmetler, altyapı ve uygulamalar kuruluşa bilgi teknolojileri işleme ve hizmetlerini sağlayan altyapı, teknoloji ve uygulamaları içerir. Hizmetlerin aksaması ve alt yapının yetersiz kalması durumunda bazı etik ihlaller de gerçekleşebilir. O durumlarda insanların genelde pek çok bahaneleri olabilecektir. Bu nedenle hizmetler, alt yapı ve kurumsal uygulamaların kurumsal hedefler doğrultusunda işlerlik kazanması gerekir.
7. İnsanlar, beceriler ve yeterlikler kişilerle ilişkilidir; tüm faaliyetlerin başarıyla tamamlanması ve doğru karar verilmesi ve düzeltici tedbirlerin alınması için gereklidirler. İnsanların yetkin olmaması, bilmeden yanlış yapmalarına veya yetersizliklerini gizlemek için bazı yapıları bozmalarına neden olabilir. Bu da başkalarının bazı değerleri ihlal etmesine yol açabilir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında işe alından iş başı eğitimler ve hizmet içi eğitimlere kadar kurum için gerekli olan insan kaynağı ve beşeri sermayesinin güçlendirilmesiyle doğru orantılı bir şekilde etik değerler ve etik uygulamalar kurum sathında genel kabul görebilecektir.

Yukarıda bahsedilen yedi adet gerçekleştirici içerisinde olan kültür, etik ve davranış ile ilgili değerlendirmeler KA bağlamında aşağıda yapılmaktadır.

7. KÜLTÜR, ETİK VE DAVRANIŞ GERÇEKLEŞTİRİCİSİ

Kültür, etik ve davranış modeli aşağıda gösterildiği üzere, gerçekleştirici ve performans yönetimi boyutları ile ele alınmakta ve paydaşlar, amaçlar, yaşam döngüsü ve iyi uygulamalar çerçevesinde belirlenmektedir:



Şekil 3. Kültür, etik, davranış gerçekleştiricisi boyutları

Kaynağı: (ISACA, 2012)'den alınmıştır.

Yukarıda görüldüğü gibi 7 gerçekleştiriciden birisi olan kültür ve etik değerlerin gerçekleştirici boyutunda paydaşlar, amaçlar, yaşam döngüsü ve iyi uygulamalar mevcuttur. Etik gerçekleştiricisinin performans yönetimi boyutunda ise bir takım soru, kriter ve faaliyetler seti mevcuttur. Şimdi sırasıyla her iki boyutta gerekli değerlendirmeleri yapalım:

7.2. Paydaşlar

Kültür, etik ve davranış paydaşları kuruluş içinden ve dışından olabilir. İç paydaşlar tüm kuruluşu, dış paydaşlar ise düzenleyicileri ve yararlanıcıları (örneğin, KB ve KK) içerir. Paydaşlar istenilen davranışları tanımlama, gerçekleştirme ve uygulamakla ilgilenirken diğerleri tanımlanan kurallara ve normlara uymak zorundadır.

Özellikle bölgesel gelişme ve bölgesel yönetim kültürünün KB tarafından yapılan politika belgeleri ve mevzuat aracılığıyla tesis edilmesine çalışılırken tüm paydaşların kültürleri ve idari gelenek ile iş yapma tarzına ait yöresel geleneklerin dikkate alınması önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra YK ve KK gibi yeni iş yapma biçimlerinin gerektirdiği kültürel değişimin de dikkate alınarak kategorik bir şekilde uygulamaların ve bunlardan beklenen sonuçların elde edilebileceği dikkate alınmalıdır. Yoksa gerekli kültürel değişim olmadan kurumsal yapılanmalardan elde edilen sonuçların meydana gelmemesinden dolayı sadece kurumsal yapıları suçlamak doğru olmayacaktır.

7.3. Amaçlar

Organizasyonel etik, kuruluşun içinde yaşamak istediği değerlerce belirlenir. Bu da özellikle mali destek programlarının neye hizmet etmesi gerektiğinin açık bir şekilde paydaşlar tarafından anlaşılması ve kabullenilmesi olmasına dikkat edilmelidir. YK, KK ve KA personelinin süreçlerdeki fonksiyonlarını icra ederken sürekli bir şekilde bölgesel kalkınma göstergeleriyle ilişkilendirebilmeleri gerekir.

Bireysel etik, kuruluştaki her bir bireyin kişisel değerlerince belirlenir ve önemli ölçüde din, etnik köken, sosyoekonomik geçmiş, coğrafya ve kişisel deneyimler gibi dış faktörlere bağlıdır. Bireysel etikin kurumsal etikle çatışabileceği dikkate alınarak personel alım süreci ile hizmet içi eğitimlerin kurgulanmasına ve kurumsal kültüre adaptasyonlarına kadar pek çok husus dikkate alınmalıdır.

Bireysel davranışlar, toplu olarak kurum kültürünü belirlerler. Yukarıda belirtilen dış faktörlerin yanı sıra kuruluşlardaki kişilerarası ilişkiler, kişisel hedefler ve tutkular da davranışları yönlendirir. Bu kapsamla ilgili olabilecek bazı davranış türleri ve bu davranışları etkileyen sorular aşağıda verilmektedir:

- Risk almaya yönelik davranış–KA ne kadar riski kaldırabileceğini hissetmekte ve ne tür risk almaya isteklidir? KA personeli bölgesel gelişmeye hizmet etmediğini düşündüğü projelerdeki süreçlerde hangi riskleri kabul edebilir?

- Politikalara uymaya yönelik davranış–Kişiler politikaları kabullenmeye ne kapsamda istekli ve/veya politikalara ne kadar uymaktadır? Proje yararlanıcıları sözleşmelerdeki yükümlülüklerini ve performans göstergelerini gerçekleştirilmeye ne ölçüde dikkat etmelidir?

- Olumsuz çıktılara yönelik davranış–KA olumsuz çıktılarla, örneğin kayıp olayları ya da kaçırılan fırsatlarla, nasıl ilgilenmektedir? KA bunlardan ders çıkartarak uyarılma yapmaya mı çalışacak yoksa kök nedeni tedavi etmeden sorumluları mı suçlayacak? Personel MDP yararlanıcılarının bölgesel kalkınmadan ziyade kendi mali çıkarlarına odaklandığını ve projenin bölgesel kalkınmaya etkisinin olmadığını düşündüğünde nasıl bir davranış sergilemelidir?

7.4. Yaşam döngüsü

Bir organizasyonel kültür, etik duruş ve bireysel davranış, vs, tümünün bir yaşam döngüsü vardır. KA mevcut bölgesel gelişme kültüründen başlayarak gerekli değişiklikleri tespit ederek bunların gerçekleştirilmesine yönelik çalışabilir.

7.5. İyi uygulamalar

KA istenilen davranışı oluşturmak, cesaretlendirmek ve sürdürebilmek için gerekli iyi uygulamalar şunları kapsamaktadır:

- İstenilen davranışın kuruluşun her kademesine duyurulması ve kurumsal değerlerin altının çizilmesi. Bunun için de paydaş ihtiyaçlarının, bölgesel gelişme ve KA hedefleri ile süreç hedeflerinin personel tarafından iyi bilinmesi için gerekli eğitim ve toplantılar periyodik olarak yapılabilir.

- Üst yönetim ve ara yönetim tarafından örnek davranış örnekleri ile desteklenmiş istenilen davranış farkındalığı. Bu amaçla da yöneticiler ile personelin karşılıklı görüş alışverişinde bulunduğu etkinlikler icra edilebilir.

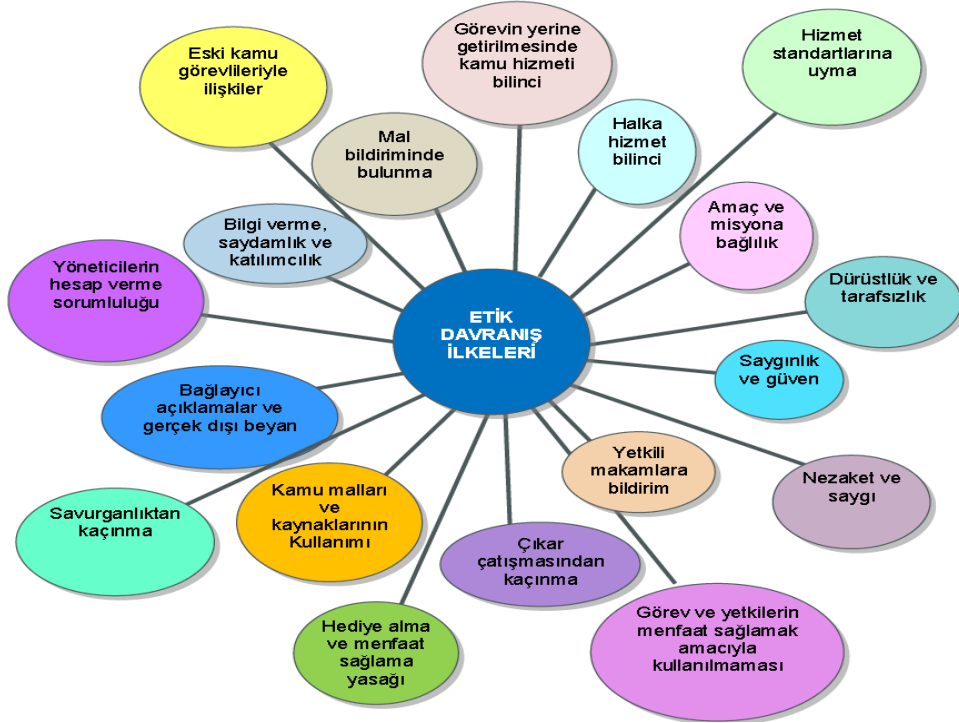
- İstenilen davranışı cesaretlendirmek için teşvikler ve zorlamak için caydırıcılar. KA tarafından konulan İK ödül sistemleri ve kişisel davranışlar arasında açık bir bağlantı kurulmalı ve performans sistemi bu bağlamda geliştirilmelidir.

- İstenilen organizasyonel davranışa daha fazla yol gösterecek kurallar ve normlar. Bu, kuruluşun koyduğu ilkeler ve politikalar ile açık bir şekilde ilişkilidir. Bu amaçla da KB ile YK

ve KK arasında iletişim köprüleri kurulması ve KA personeliyle etkin iletişimde bulunabilmek için bu iletişimin zamanı ve şeklini belirleyen ikincil düzey mevzuat paydaş ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulmalıdır.

Kurumsal aidiyet ve personele sunulan imkânlar ile yönetim ve yönetim sisteminin aksamadan işlemesi etik değerlerin kurumsal kültür içerisine yerleşmesine ve kuruma has yönetim stilleri ve davranış kalıplarıyla özelleşmiş bir kurumsal kültürün sürdürülebilir bir şekilde tesis edilmesinde ciddi rol oynamaktadır. KA dinamiklerinde personelin kendisini kuruma ait hissetmemesi, iş arayışlarında olmaları ve kariyer planlamasında KA ve bölgesel kalkınmayla ilgili konuların yer almaması iç kontrol ortamı açısından ciddi zafiyetleri oluşturmaktadır.

BUMKO tarafından hazırlanan iç kontrol rehberine göre; etik değerlerin yerleşmesi “*the tone at the top*” denilen yukarıdan aşağıya inen bir yaklaşımın genellikle belirleyici olmasından dolayı yöneticilerin bir takım sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiği ifade edilmektedir.



Şekil 4. Kamu Etik Davranış İlkeleri

Kaynağı: (BUMKO, 2014)'dan alınmıştır.

Ankara KA da etik değerler ile ilgili olarak belirli bir düzeyde bilincin oluşturulduğu, bunu destekleyen beyannamelerin personele imzalatıldığı, yönerge ve genelgelerin mevcut olduğu ve Kamu Etik Kurulu personelinden eğitimlerin de alındığı bilinmektedir. Ancak bu anlama kurumsal bir kültür oluşabilmesi ve kökleşmesi için daha yapılandırılmış ve planlı bir yaklaşımın sergilenmesi gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca sendika üyesi personelin kendilerini baskı altında hissetmemeleri ve üye olmayanların da rahatlıkla sendikalı olabilmelerinin temin edilmesi bu anlamda kurumsal aidiyet, personel motivasyonu ve etik değerlere bağlılık güçlendirilmiş olabilecektir. Özellikle Anayasal dayanağı olan toplu iş sözleşmeleri ile 666 sayılı KHK ve 6495 sayılı Yasa ile oluşturulan eşitsizlikler ve hak kayıpları giderilerek iç kontrol ortamı ve kurumsal kültür güçlendirilmelidir. COBIT-5 yönetim süreçlerinin uygulanması durumunda iç kontrol zafiyetlerin giderilmesi olanaklı olabilecektir.

Etik değerlerin genel kabul göreberek uygulanabilmesi kurumsal kültürle yakından ilişkilidir. Bir kurumda yöneticiler ve karar vericiler hukuk kurallarına ve etik değerlere sahip çıktıkları ölçüde etik değerler ve hukukun üstünlüğü de yüceltilmiş olabildiği gibi, yönetim ve liderlik tarzı da kurumsal kültürü ve etik uygulamaları etkileyen en temel nesnelere birisidir. Ortak amaç uğrunda fırsat eşitliğiyle sağlanan imkanların, bölgesel kalkınma için seferber edildiği ve bunun GS, YK ve KB tarafından önemsendiği ve takip edildiği noktasındaki intiba ve kurumsal algı düzeyi kurumsal kültürde yerleştiği ölçüde kurumsal yönetim ve yönetimin etkin bir şekilde kurumsal misyon ve vizyona hizmet etmesi olanaklı olabilir.

Üzerinde durulması gereken en önemli konulardan birisi de kuşkusuz kurumsal uygulamaların ve KA tarafından sağlanan mali desteklerin BKP ve ÇP ile uyumlu olması ve KA varlık nedeni olan bölgesel kalkınmaya katkısının en iyi noktada gerçekleşip gerçekleşmediği hususudur. Bu konuda mevzuat ve kurumsal yapı yetersiz kalmakta etik, kurumsal kültür ve yöneticilerin politik atamalarla değil, liyakat ilkelerine göre yapılıp yapılmadığı daha önemli hala gelmektedir.

Bölgesel kalkınma için tahsis edilen hibelerin, yönetimin tanıdıkları veya politik veya bürokratik olarak yakınlıkları olan çevrelere mali olanak sağlama veya piyasadaki talebin artmasına katkıda bulunmak şeklinde değil, yerel düzlemde aksayan dinamiklerin işletilmesi ve göreceli olarak üstün olan ancak bilinmeyen potansiyellerin ortaya çıkarılması için kullanılacak olanaklar şeklinde bilinmesi ve bu şekilde uygulanabilmesini ancak, ilgili tarafların etik değerlere saygılı olması ve bu değerlerin belirli ve bilinir olması sağlayabilir.

Etik değerlerin ihlal edilmesine neden olan en önemli faktörlerden birisi hukuk alt yapısının sağlıklı olma ve üst yönetimin hukuku keyfi bir şekilde yorumlamadan hakkaniyet, sadakat ve ortak amaçlar çerçevesinde uygulanması için gerekli önderliği yapabilmelerinde yatmaktadır. Bu da kurumsal yönetimin yapısı ve sağlıklı işletilmesiyle yakından ilişkilidir.

Personelin ve yöneticilerin liyakatli olması ve sistemin bu şekilde işletilmesi etik değerlere uyumu etkileyen en önemli faktörlerdendir. Birim başkanı atamaları ile GS atamalarının her hangi bir kariyer planı ve objektif yarışma usulleri uygulanmaksızın gerçekleştirilmesi, atamalarda politik yakınlık ve lobcilik için arayışlara girilmesine ve dolayısıyla KA dinamiğinde liyakat ve profesyonelliğin önemsenmemesine yol açabilmektedir. Mevcut uygulamaların profesyonelliği ve hakkaniyeti gözetmemesi bir kontrol zafiyeti olarak değerlendirilebilir.

Etik ihlaline yol açan bir neden de aktörlerin sistemin sağlıklı ve adil olmadığı noktasındaki kanıları ve bu nedenle de kendi hakkının güvencede olmadığı duygusuyla hukuk dışı yollar başvurma ve kayırma metotlarını zorunlu görmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu da ekonomik gelişme ile birlikte artan eğitim düzeyi, toplumsal şuur, caydırıcı mekanizmalar ve kolektif değerlerin gelişmesiyle ilişkili olup, ulusal, bölgesel ve kurumsal yönetim ilkeleriyle de ilişkilendirilebilir. Yönetişim süreçlerinin belirsizliği ve tutarsızlığıyla ilişkili olan sorunlar bu anlamda yedinci bölümdeki yönetim modellemesi ile çözülebilmektedir.

SONUÇ

Yapılan araştırmalar sonucunda kamu yönetiminde etik dışı davranışların görülme sıklığının gelişmiş ülkelere oranla az gelişmiş ülkelerde daha fazla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Kimi akademisyen ve politikacı, başta rüşvet olmak üzere pek çok yolsuzluğu devletin aşırı şekilde büyümesi ile ilişkilendirmiş ve özelleştirme sürecinde kimi kamu görevlilerinin yolsuzluklara bulaşmak suretiyle kamu çıkarını göz ardı ettiklerini öne sürmüşlerdir. Bu çalışmada, kamu yönetiminde etik ilkelerin hâkim bir anlayışa dönüşmesi için bir takım tedbirlerin belirleyici olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu tedbirleri şu şekilde özetlemek mümkündür; kamu yönetimi siyaset baskısından kurtarılmalı ve özertleştirilmelidir; kamu personel istihdam ve ücret politikası, kamu görevlilerini bu tür tutum ve davranışa girmelerini

gerekli kılmayacak bir yapıya kavuşturulmalıdır; kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları işler hale getirilmelidir; kamu personelinin hizmet içi eğitim faaliyetleri vasıtasıyla etik davranışlar konusundaki duyarlılıklarının canlı tutulması sağlanmalıdır.

Yapılan analizler sonucunda araştırma sorularımız ise aşağıdaki şekilde cevaplanabilmiştir.

DDK tarafından KA sorunları olarak tespit edilen hususlar etik değerler ve paydaş şeffaflığı ile ilişkilendirilebilir mi?

COSO ve COBIT modelleri kullanılarak yapılan kök neden analizleriyle ve alınacak önlemleriyle birlikte verilen üç adet problem DDK tarafından tespit edilen 43 adet sorun arasından örnek olarak seçilmişti. Bu sorunlar, hibe projeleri değerlendirme komitelerinin fazla müdahaleci olmaları, objektif kriterlerinin olmaması ve verilen hibelerin kuruluş amaçları dışında kullanılıyor olmasının KA dinamiklerinde ve dolayısıyla kamu yönetiminde bir etik soruna işaret ettiği ortaya konulmuştur. Özellikle saf anlamda kamu kaynağı kullanan KA tarafından girişimci ve yatırımcılara verilen hibelerin tahsis edilmesinde gerçekten muhtaç olan ve kamusal anlamda büyük etki oluşturacak olan proje sahiplerine değil de yönetim kuruluna ve KA yöneticilerinin tanıdıkları veya yakınlarına verilmesi durumunda büyük bir etik ihlali ve toplumsal ve bal söz konusu olmaktadır. Bu nedenle de kamu kaynaklarının orta malı olmayan veya kamusal alan olmayan özel ve piyasa ile ilgili özel mülkiyete geçirilmesi sürecinin hibe mekanizmaları aracılığıyla güçlendirilmesinde etik ihlallerinin yaşanmaması büyük önemi haizdir. Bu da alınan kararların, proje değerlendirmelerinin ve izleme sürecinin kamuya açık ve şeffaf bir şekilde cereyan etmesini gerektirir.

COBIT modeli aracılığıyla üç adet sorunun kök nedenlerinin incelenmesiyle paydaş şeffaflığı ile ilgili eksiklik temel sorun olarak belirlenmiştir. Araştırmamızda etik değerlerin uygulanması ile etik ve şeffaflıkla ilgili temel kurumsal ilkeler ve gerekli süreç yapılarının eksikliği ortaya konularak bu temel sorunun COBIT-5 çerçevesindeki paydaş şeffaflığının sağlanması süreci ve kültür, etik ve davranış gerçekleştircisiyle nasıl çözümlenebileceği araştırılarak analitik ve sorun çözücü bir yaklaşımla tartışılmıştır. Kurumsal hedeflere ulaşabilmek için kültürel, etik ve davranışsal öğelerin de dikkate alınması gerekliliği, sadece ilkesel olarak değil aynı zamanda süreçlerin yapılandırılması kapsamında da ele alınması gerekliliği ortaya konulmuştur. Etik değerlerin gelişimi ve yaygınlaşmasının da sadece subjektif ve normatif değerlerin kabullenmesiyle ilgili değil, aynı zamanda paydaşların ihtiyaçları ve beklentileri, kurumsal amaçlar, iyi uygulamalarla birlikte pekişebildiği ve bir yaşam döngüsü yaklaşımıyla kurumsal süreçlere entegre edilebildiği ölçüde olanaklı olduğu sonucuna varılmıştır

KAYNAKLAR

- Aykın, H., Arslanbaş, M., Dere, A., Özçelîk, A., Boyalı, C., Cecelî, F., . . . Özkilînç, M. A. (2014). *Kalkınma Ajansları İnceleme ve Araştırma Raporu (Hizmete Özel)*. Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, <http://www.tccb.gov.tr/assets/dosya/20140130-2014-03.PDF>.
- Başbakanlık. (2014). *Etik Rehberi*. Ankara: Etik Kurulu, <http://www.etik.gov.tr/BilgiBankasi.aspx?id=9>.
- Dawkins, C. E. (2014). The Principle of Good Faith: Toward Substantive Stakeholder Engagement. *Journal of Business Ethics*, May, 283–295.
- Efe, A. (2015). *Türkiye’de Kalkınma Ajansları Özelinde Kamu Yönetimi-Bürokrasi-İdare-Devlet Bağlamında COBIT-5 ile Çoklu Disipliner Bir Analiz*. Ankara: TNB Hukuk Dergisi.
- Efe, A. (2016). Bölgesel Plancılık ve Strateji Belirlemede Bütüncül Yaklaşım: Türkiye’de Kalkınma Ajansları İçin COBIT-5 Kapsamında Bir Analiz. *Anka E-Dergi: Teknik ve Sosyal Bilimler*, 1-30.

- Efe, A. (2016). Devlet Denetleme Kurulu Raporunda Belirtilen Kalkınma Ajansları Sorunları Üzerinden COSO ve COBIT Standartlarına Göre Kök Neden Analizleriyle Çözümleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 107-124.
- Efe, A. (2016). Kamu Yönetiminde Tek Tıpçı Kurumsal Yapılanma Sorununa Kalkınma Ajansları Üzerinden Hermenütik Kuramla Analiz ve Çözümleme. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13-28.
- Efe, A. (2016). Kurumsal kaynak planlaması (ERP) ve insan kaynakları yönetimi (HRM) sistemleri sayesinde. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 43-65.
- Efe, A. (2016). Türk İdari Yapılanma Geleneğinde Sıra Dışı Bir Kamu Personel Rejimi: Kalkınma Ajansları Örneği. *Sayıştay Dergisi*, 61-87.
- Efe, A. (2016). Türk Kamu Sektöründe Organizasyonel Yapılanmaya Teknik Bir Yaklaşım: Kalkınma Ajansları Özelinde COBIT-5 BT Yönetişimi Çerçevesiyle Çözümleyici Analiz ve Modelleme. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Efe, A. (2016). Yenilikçi Paradigmalar Işığında Türkiye’de Bölgesel Kalkınmacılık Krizi. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 157-180.
- Firat, H. (2012). *İnovasyon yönelimli yönetİm kültürü tasarımı; Türkiye kalkınma ajansları için model önerisi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi.
- ISACA. (2012). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL: ISACA.
- ISACA. (2012). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL: ISACA.
- ISACA. (2012). *Enabling Processes*. USA: ISACA.
- ISACA. (2012b). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL: ISACA.
- ISACA. (2012c). *Enabling Processes*. USA: ISACA.
- ISACA. (2013). *Cobit-5 Enabling Information*. Illionis, USA: ISACA.
- ISACA. (2012a). *COBIT 5 Implementation*. . Rolling Meadows, IL: ISACA.
- KB-BGYUGM. (2014). *Devlet Denetleme Kurulu Kalkınma Ajansları Araştırma ve İnceleme Raporu Kapsamında Alınacak Tedbİrler*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı (hizmete özel).
- Urwiler, R., & Frolic, M. N. (2008). The IT Value Hierarchy: Using Maslow’s Hierarchy of Needs as a Metaphor for Gauging the Maturity Level of Information Technology Use within Competitive Organizations. *Information Systems Management, January 1*, DOI: 10.1080/10580530701777206, 83–88.