**KAMUDA MÜŞTERİ (VATANDAŞ) ODAKLI HİZMET ANLAYIŞI VE E-DEVLET SİSTEMİ**

**Yasin UYGUR[[1]](#footnote-1)**

***ÖZET***

*Günümüzde küresel rekabetin yoğun şekilde yaşanması ve kamu kurumlarının sürekli değişim içinde olan çevreye uyum sağlayabilecek etkili bir stratejik yönetim sergileyebilme gereksinimi, özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarının da hizmetlerini müşteri (vatandaş) odaklı hale getirmesini sağlamıştır. Bu nedenle, geleneksel kamu yönetimi anlayışı artık yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmaktadır. Ayrıca, günümüzde bilgisayar ve dijital teknolojileri ile haberleşme araçlarının hızının inanılmaz düzeyde artması nedeniyle kamu kurumları da stratejik pazarlama planlamalarını ve örgüt yapılarını bilgiye dayalı olarak yenilemek zorundadırlar. Bu bakımdan, kamuda inovasyon sürecinin bilişim teknolojileri ile geliştirilerek bilginin sunumunun daha etkin şekilde gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir.*

*Bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarının değişen dünya düzeniyle birlikte hizmet sunumunda müşteri (vatandaş) odaklı yaklaşımı benimsemelerinin ve hizmet kalitelerini iyileştirmede bilgi teknolojileri destekli pazarlama stratejilerini kullanmalarının önemini ortaya koymaktır. Bu çalışmada, yeni nesil iletişim teknolojisi ürünü olarak e-devlet sisteminin kamu sektörünün hizmet kalitesini arttırıp zaman ve maliyette azalma sağlayarak vatandaşlara daha hızlı ve verimli hizmet sağlamasının önemine değinilecektir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Kamu, Pazarlama, Bilişim Teknolojileri, Müşteri (Vatandaş) Odaklılık, Yeni Kamu Yönetimi, İnovasyon, e-Devlet.*

**CUSTOMER (CITIZEN) ORIENTED SERVICE CONCEPT IN PUBLIC SECTOR AND E-GOVERNMENT SYSTEM**

***ABSTRACT***

*Intensive global competition and the requirement of public institutions for demonstrating an effective strategic management to adapt to the environment, which is constantly changing, have made the services of public institutions customer (citizen) oriented as well as it have been in private sector. Therefore, the traditional understanding of public management is now replaced by the new public management approach. Moreover, nowadays public institutions must renew their strategic marketing planning and organizational structures in line with knowledge-based systems due to the incredible level of increase in speed with computers, digital technology and communication tools. In this regard, developing information technology in the innovation process of public sector and realizing more effective presentation of information are very important.*

*The aim of this study is to put forth the importance of customer (citizen) oriented approach adopted by public institutions and the importance of marketing strategies supported by information technologies in improving their service qualities in the provision of services within the changing world order. In this context, the importance of e-government system as the product of new generation communication technology in providing service to citizens faster and more effectively will be analyzed in this study.*

***Keywords:*** *Public, Marketing, Information Technologies, Customer (Citizen) Orientation, New Public Management, Innovation, e-Government.*

**1.GİRİŞ**

Küreselleşen dünyada insan nüfusu hızla artarak işletme yöneticilerini yeni pazar imkânları arayışlarına yönlendirmekte, var olan müşteri portföyünü elde tutma ve portföye giren yeni müşterilerle ilişki kurma açısından da yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Ayrıca yeni teknolojiler, özellikle enformasyon (malûmat, bilişim) ve haberleşme teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler, ekonomik ve sosyal yaşamı da önemli ölçüde değiştirmektedir. Kıyasıya rekabet ortamı daha kaliteli mal ve hizmet üretimini hızlandırmış, ürün çeşitliliği ile birlikte yabancı sermaye yatırımları dünya ölçeğinde artmıştır. Bu durum da daha nitelikli insan gücüne duyulan gereksinimi ortaya çıkarmıştır.

Bu bakımdan, günümüz koşullarının ortaya koyduğu yeni örgüt yapılarının bilgiye dayalı olduğu görülmektedir. Müşteri kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini saptama ve zaman içinde pazardaki değişmeleri gözlemleme olanakları ancak bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanımı ile mümkün hale gelmektedir. Kamu sektöründeki kurumlar katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi anlayışından yenilikçi uygulamalar sayesinde esnek, piyasa-temelli ve müşteri odaklı kamu işletmeciliği yaklaşımına doğru geçiş yaşanmasıyla bir değişime gereksinim duymaktadırlar. Bu doğrultuda, bilişim teknolojileri kamu kuruluşlarının işlem süreçlerini hızlandırmaları, coğrafi limitlerini aşmaları, bürokratik kademeleri ortadan kaldırıp, bilginin daha etkin ulaşım ve paylaşımını sağlamalarına katkıda bulunmaktadır.

Bununla birlikte yeni pazarlara yönelimi meydana getiren bilgi gereksinimi, işletmelerde ve kamu kurumlarında pazarlama anlayışının geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış ve yeni stratejiler oluşturmanın öneminin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu da, gerek işletmeler gerekse de kamu kurumlarının stratejik pazarlama planlamalarını yeniden düzenlemelerini sağlamıştır. Dolayısıyla, kamu yönetimi ile toplum ilişkisinde birey, müşteri olarak görülmeye başlanmış ve vatandaşın kamu kurum ve kuruluşlarından güvenli, süratli ve kaliteli hizmet alma eğilimleri artış göstermiştir. Kamu kurumları da yeni düzenlemelerle bu beklentileri karşılama yoluna gitmişlerdir. Bugün kamu yöneticileri, herhangi bir hizmeti üretirken ya da toplumla ilgili bir düzenleme yaparken tıpkı özel sektör gibi piyasa yaklaşımı içerisinde; maliyet-fayda, tüketici tercihi ya da müşteri tatmini türünden ölçütlere göre davranmaktadır.

Tüm bu hususların ışığında, kamu kurumlarının bilgi ve teknoloji temeline dayanan doğru pazarlama stratejileri uygulayarak,kurum içi işbölümü süreçlerini geliştirmeleri ve hizmet kalitesini iyileştirerek diğer kuruluşların üretkenlik ve verimlilik düzeylerine kıyasla geride kalmamaları gerekmektedir. Bugün dünyanın birçok ülkesinde uygulanan yeni kamu yönetimi anlayışı ve beraberinde meydana gelen toplam kalite yönetimi doğrultusunda kamu kurumlarının sürekli değişim içinde olan çevreye uyum sağlayabilecek etkili bir stratejik yönetim sergileyebilmeleri müşteri (vatandaş) odaklı yönetim modelini benimsemelerine bağlıdır. Ayrıca, günümüzde bilgisayar ve dijital teknolojileri ile haberleşme araçlarının hızının inanılmaz düzeyde artması nedeniyle kamu kurumları da stratejik pazarlama planlamalarını ve örgüt yapılarını bilgiye dayalı olarak yenilemek zorundadırlar. Bu bakımdan, kamuda inovasyon sürecinin bilişim teknolojileri ile geliştirilerek bilginin sunumunun daha etkin şekilde gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı; kamu kurumlarının değişen dünya düzeniyle birlikte hizmet sunumunda müşteri (vatandaş) odaklı yaklaşımı benimsemelerinin ve hizmet kalitelerini iyileştirmede bilişim teknolojileri destekli pazarlama stratejilerini kullanmalarının önemini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışmada; kamu hizmeti kavramına değinilecek, kamuda benimsenen yeni yönetim yaklaşımları incelenecek ve kamuda inovasyon sürecinin hizmet kalitesinin gelişimine etkileri hakkında bilgiler verilecektir. Ardından, iyi uygulama örneği olması bakımından yeni nesil iletişim teknolojisi ürünü olarak e-devlet sisteminin zaman ve maliyette azalma sağlayarak vatandaşlara daha hızlı ve verimli hizmet sağlamasının önemine değinilecektir.

**2. KAMU HİZMETLERİNDE YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

Kamu yönetimi, küreselleşme sürecinde oldukça önemli değişimlere sahne olmakta ve günümüzün farklılaşan koşullarına ve yeni gereksinimlere uyma/uydurulma çabaları içinde görülmektedir. Yönetime katılma, demokratik yönetim, kalite yönetimi, özerkleşme, yerelleşme, yönetişim, optimal hizmet sunumu ve performans yönetimi gibi kavramlarla ifade edilebilen yeni fenomenlerin ve temelde işletme yönetimi alanında yerleşen yeni yönetim tekniklerinin kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel süreçlerine dahil edilme girişimleri, bugün ulus devletlerin siyasi ve yönetsel gündeminin başında yer almaktadır (Parlak ve Sobacı, 2005, s. 192). Diğer yandan, tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde özellikle içinde yaşadığımız yüzyılda devlet faaliyetlerinin sürekli genişlemesi yönetimle ilgili sorunların artmasına neden olmuştur. Bu sorunlar söz konusu ülkelerde de devletin yeniden yapılandırılması ve devlet faaliyetlerinin sınırlandırılması görüşlerini yaygınlaştırmıştır (Aktan, 1999, s. 1).

Bilgi toplumuna doğru örgüt ve yönetim anlayışında ortaya çıkan bu gelişmeler, değişimler ve arayışlar çerçevesinde yapılmakta olan çalışmalar, dünyanın gelişmiş ülkelerinden gelişmekte olan ülkelerine kadar geniş bir çizgide devam etmektedir. Türkiye’de de ortaya çıkan bu çalışmalar, teknolojik gelişmelerin yönetime etkisi, özellikle yerel yönetimlerin sunduğu hizmetlerin yönetiminin işletme niteliğinin artması, kentleşme, yerelleşme ve özerkleşme eğilimleri gibi küresel gelişmelerin hepsi örgüt ve yönetim anlayışında ortaya çıkan değişimlerle yakından ilgilidir (Yılmaz, 2007, s. 8).

Söz konusu gelişmeler çerçevesinde, geleneksel kamu yönetimi anlayışı artık yerini yeni kamu yönetimi (new public management) anlayışına bırakmaktadır. Kamu yönetimindeki küçülme ile birlikte devletin daha etkin olması, kamu hizmetlerinin daha hızlı sunumu ve kamu hizmetlerinde müşteri odaklı bir anlayışa doğru eğilim meydana getirmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı da beraberinde toplam kalite yönetimini ve onun önemli bir parçası olan müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemektedir. Ayrıca, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanılması, vatandaşların kamu yönetiminden kaliteli hizmet taleplerinin artması, yönetimde şeffaflık, kamu hizmetlerinden yararlananların karar alma sürecine daha çok katılmak istemesi gibi gelişmeler de kamu yönetimlerini, müşteri (vatandaş) odaklı bir yaklaşımı benimsemeye yöneltmektedir. Bu açıdan yönetimlerin kamu hizmetlerinde kaliteyi hedef alması artık bir zorunluluk olarak ortaya çıkmakta, düşünce ve uygulama düzeyinde ise yeni değişim ve dönüşümlerin gerçekleşmesi gerekmektedir (Sezer, 2008, s. 148).

Genel olarak bakıldığında kamu yönetiminde bugüne kadar yapılan yeniden yapılanma çalışmalarının üç aşamadan geçtikleri gözlenmektedir. Bunlardan birincisi 1980’li yıllara kadarki dönem olup, idari reform kavramı etrafında şekillenmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, daha çok gündelik sorunların çözümüne dönük olarak örgütlenme yapılarını, süreçlerini ve prosedürlerini iyileştirmeye yönelik düzenlemeler yapılmasını içermektedir. İkinci aşama, 1980’li yıllarda hâkim hale gelen ve kurumsal çalışmaların ötesine geçerek, devletin rolünü yeniden tanımlama ve işlevlerini sınırlandırma üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu aşamada özel sektörün yönetim anlayışı esas alınmış ve kamuda bu anlayışı yaygınlaştırmak hedeflenmiştir. Etkilerini günümüzde de sürdüren üçüncü aşama ise, 1990’lı yıllardan itibaren güçlenmeye başlamış ve kamuya kendi içinde bakmak yerine, kamu yönetimini toplumun geneli ile birlikte düşünme yaklaşımını getirmiştir. Özel sektörün yanı sıra, sivil toplum örgütlerine de güçlü bir vurgu yapan bu yeni yaklaşım; kamunun tüm toplumun etkileşimi ile oluşan bir alan olduğunu ifade eden yönetişim kavramı ile özetlenebilir. Bu içeriğiyle yönetişim; gelenekselleşmiş kuralları ve prosedürleri ters yüz eden, karar alma süreçlerini ve yönetimsel ilişkileri yeniden yapılandıran bir olgu olarak ortaya çıkmıştır (Doig ve Wilson, 1998, s. 267).

**2.1. Kamu Hizmeti Kavramı**

Kamu hizmetlerinde müşteri/vatandaş odaklılık konusunu ayrıntılı olarak ele almadan önce kamu hizmeti kavramının açıklığa kavuşturulması önem arz etmektedir. Kamu hizmeti içeriği zaman ve yere göre değişen bir kavramdır. Değişken bir kavram olmasına rağmen merkezi idarenin ağırlıklı olduğu Fransa ve Türkiye gibi ülkelerde bu kavram birbirine oldukça yakın anlamlarla açıklanmaktadır. Buna göre kamu hizmeti; “Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında genel, kolektif gereksinimleri karşılamak, tatmin etmek ve kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan devamlı ve muntazam faaliyetlerdir” (Onar, 1996, s. 13). Söz konusu kavram dar anlamıyla da “kamu idare veya müesseselerinin kamu hukukuna özgü yöntemler dairesinde ve bu hukuktan doğan yetkilere dayanarak gösterdiği faaliyetler ve yaptığı hizmetler” şeklinde ifade edilmektedir (Onar, 1996, s. 36).

Bir diğer tanıma göre ise, kamu hizmeti; “kamu tüzel kişileri ya da bunların denetim, gözetim ve sorumluluğu altında özel girişimler tarafından yürütülen etkinliklerdir” (Giritli, İ., Bilgen, P., Akgüner, T., 2006, s. 847). Yine, öğretiden bir başka tanıma göre; “Kamu hizmeti, toplum için önem kazanmış olan ortak ve genel bir ihtiyacın tatminine yönelik olarak kamu tüzel kişileri veya onların denetimi altında özel kişilerce yürütülen bir faaliyettir” (Gülan, 1988, s. 148). Bir diğer tanımda da; “Kamu Hizmeti, bir kamu tüzel kişisi veya onun denetimi altında bir özel kişi tarafından yürütülen kamu yararı amacına yönelik faaliyetlerdir. Diğer bir ifadeyle kamu hizmeti, kamu tüzel kişisi tarafından sağlanan veya üstlenilen kamu yararı amacına yönelik bir faaliyettir” (Gözler, 2003, s. 219).

Kamu hizmeti; idari işlem, idari sözleşme, kamu malı gibi kimi kavramların ve genel olarak yönetim hukukunun uygulama alanı ile yönetsel yargının görev alanının belirlenmesinde yardımcı olan bir ölçüt kavramdır. Kamu hizmeti kimi zaman “kamuya sağlanan hizmetler” kimi zaman da “kamu kuruluşları” anlamında kullanılır (Bozkurt, Ö., Turgay, E., Seriye, S., 1998, s. 128-129).

Günümüz yönetim anlayışında vatandaşı ikincil nitelikte gören bir anlayışla kamu hizmetlerinin sürdürülmesi söz konusu değildir. Kâr amaçlı, gönüllü, kamu ya da özel, büyük ya da küçük olsun tüm örgütler varlıklarını ancak ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunda olan müşterileri aracılığıyla sürdürmektedirler. Bu da, müşteri eksenli bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. OECD üyesi ülkelerin kamu sektörü reform programları, gittikçe verilen hizmetlerin kalitesiyle ilgili kaygıları yansıtmaya başlamıştır. Verilen hizmetlerin iyileştirilmesini hedef alan bu çabalar bir örgüt reformunu ortaya koymaktadır. Bunlar örgüt yapısını değiştirmeden daha fazla etkinlik ve kalite elde etmek gibi basit çabalar değildir. Bu çabalar iki hususla açıklanabilir: Birincisi, hükümetler hizmetlerin kalitesi ile ekonomik başarı ve halkın bekleyişlerine cevap verebilme arasındaki ilişkinin artık farkındadırlar. İkinci olarak da, vatandaşlar kalite ve insan mutluluğu üzerindeki etkileri konusunda daha çok bilinçlenmiş ve hükümetlerden daha fazlasını ister hale gelmişlerdir (Yıldız, 1995, s. 85-86).

**2.2. Müşteri (Vatandaş) Odaklı Yeni Yönetim Yaklaşımları**

**2.2.1. Kamu İşletmeciliği - Yeni Kamu Yönetimi Kavramı**

Küreselleşme kuşkusuz ki hayatımızın tüm bileşenlerini etkilemektedir. Küreselleşmenin kamu yönetimine etkilerine bakacak olursak en kayda değer etki, küreselleşmenin refah devletinin rolleri üzerinde yarattığı baskıdır. Çünkü bu baskı ile devlet geleneksel rollerini yerine getiremezken, küresel şirketler; devletin kamusal kaynaklarının dağılımı, refahın adil paylaşımı, ekonomik istikrar ve devletin ekonomideki öncü rolü gibi tüm kavramları kendi lehine etkilemekte ve yönlendirmektedir (Farazmand, 2001, s. 264). Refah devleti kavramına bir tepki olarak gelişen Kamu İşletmeciliği (Kİ) ise getirdiği kendine has değerlerin yanında devletin varlığını sorgulayan bir nitelik de taşımaktadır (Karcı, 2008, s. 41).

Çeşitli bilim adamlarının kamu sektörünün bir işletme gibi olması gerektiği şeklindeki fikirlerinin de etkisiyle 1980’lerden itibaren özellikle İngiltere ve Amerika’da Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı olarak tanımlanan görüşler literatürdeki yerini almaya başlamıştır (Al, 2007, s.140). Aslında YKY anlayışı, bütün ülkelerdeki yapıyı değiştiren tek bir düşünceden ziyade 1980–1990 arasında birbirinden farklı ülkelerde görülen reform ve değişim çabalarının etiketi şeklinde değerlendirilebilir (Özer, 2005, s. 3).

1980’lerde yoğun bir şekilde literatürde kamu işletmeciliği üzerine eserler verilmeye başlanmıştır. Kamu örgütleriyle özel kesim örgütlerinin yönetim açısından aynılığına vurgu yapan bir kısım çalışmaların zamanla ABD yöneticilerince yasalaştırılarak uygulamaya konması kamu işletmeciliğinin bir bilim olarak güçlenmesini sağlamıştır. Hatta bu dönemlerde özel sektör yöneticilerinin kamu kurumlarında yöneticilik ve benzeri alanlarda birçok kere seminerler ve kurslar düzeyinde eğitim vermesi özel sektöre ait düşüncelerin kamu sektörünce benimsenmesini hızlandırmıştır. Bu bakımdan, günümüzde YKY olarak tanımlanan düşüncenin temeli Kamu İşletmeciliği anlayışıdır (Al, 2007, s. 144-145).

YKY, üç aşamalı bir gelişim göstermiştir. 1979’dan başlayıp 1985’e kadar süren birinci aşama deregülasyon (yasal-yapısal serbestleşme), kamu sübvansiyonlarının kaldırılması ve kamu tasarrufları gibi kavramların öne çıktığı aşamadır. İkinci aşama 1985’te başlayan ve özelleştirme düşüncesinin yaygınlık kazandığı aşamadır. Son ve devam eden aşama ise 1990’larda başlayan ve kamu hizmetlerinde kalite, vatandaş odaklılık, yönetişim, katılım, hesap verebilirlik, saydamlık, performansa dayalı yönetim gibi kavramların öne çıktığı aşamadır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, s. 29, Eryılmaz, 2007, s. 21).

Geleneksel yönetim anlayışından yeni yönetim anlayışlarına geçme çabası dünya ölçeğinde önemli bir fikir birliğine de işaret etmektedir. Bunun nedenleri ise dört ana grup altında toplanabilecek gelişmelerdir. Bunlar (Yılmaz, 2007, s. 7):

* Sanayi toplumunun aşılarak bilgi toplumuna geçişin hızlanması,
* Fordist üretim sisteminden post Fordist üretime (esnek üretim tarzı) geçilmiş olması,
* Ulus-devlet olgusunun yerini küreselleşmiş dünyaya bırakması ve
* Post modernist düşüncenin modernist düşüncenin yerini almaya başlamasıdır.

YKY düşüncesinin ilk ve en yaygın uygulandığı ülkeler krizden etkilenen ve 1980’lerden itibaren yeniden yapılanma zorunluluğu duyan ABD, İngiltere, Avustralya, Kanada ve Yeni Zelanda gibi ülkeler olmuştur. Ayrıca bu ülkeleri gelişmiş pek çok diğer batı ülkesi takip etmiş ve söz konusu anlayış adeta bir akıma dönmüştür (Dinçer ve Yılmaz, 2003, s. 32-33, Özer, 2005, s. 2). YKY ile ilgili ilk çalışmalar önce İngiltere’de başlamıştır. Sonrasında, ABD’de bu anlayışa yönelik çabalar olmuş, oradan da Yeni Zelanda ve Avustralya’ya taşınmıştır. Bu reformların temel özelliği; “kamu hizmetlerinin patronajdan ziyade liyakat ve kariyere dayanması, sağduyuya önem vermesi, idarenin takdirinden çok bürokratik roller ve karar verme süreçlerine atıf yapması” olarak sıralanabilir. Bu haliyle kamu hizmetleri kişilerden çok kurallara bağlı hale getirilmiştir (Özer, 2005, s. 3).

Bu yönetim anlayışının ortaya çıkmasına ve ülkeler arasında hızla yayılmasına zemin hazırlayan temel faktörler; ülkelerin değişen şartlarının sonucu olarak gelir düzeyi ve dağılımının değişmesi, kamu ile özel kesim arasındaki sınırların gitgide kalkması, teknik yenilikler, kamu politikalarında bürokratik etkinliğin zayıflaması ve kamu politikalarında resmi ve statik yaklaşımların bir kenara bırakılması olarak ifade edilmektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003, s. 33-35, Özer, 2005, s. 3). Ancak bu düşünce başlangıçta ortak bir çerçevenin varlığından ziyade ülkelerin her birinde farklı şekillerde gerçekleştirilen reform programları şeklinde uygulama alanı bulmuştur. Uygulamalardan edinilen deneyimlerden günümüzdeki çerçeve ortaya çıkmıştır (Karcı, 2008, s. 42). Başlangıçta görülen farklılıkların bir uzantısı olarak YKY konusunda uygulanan politikalar birebir örtüşmemektedir. Bunlar kendi içlerinde dört ana gruba ayrılmaktadırlar. Bu gruplar (Özer, 2005, s. 2):

1. Korumacılar (Norveç),

2. Modernistler (İsveç),

3. Piyasa açılımcıları (Yeni Zelanda ve Avustralya) ve

4. Küçük devlet kategorisini savunanlar şeklindedir.

Son zamanlarda bu dört grubun içinden modernistler olarak bilinen gruba daha büyük bir eğilim vardır. Söz konusu yönetim biçimi çerçevesinde kimi ülkeler devletin rolünü ve hacmini küçültmeye odaklanırken, kimileri de reformları devletin yasallığını korumak için yapmaktadır. Bazıları ise reformları sadece idari açıdan ele almaktadır. Aslında, OECD ülkelerine has bir anlayış olan YKY düşüncesi farklı ülkelerde farklı şekillerde algılansa ve uygulansa da özü temelde; özel sektörün ilkelerinin kamu sektörüne aktarılması mantığına dayanmaktadır (Özer, 2005, s. 2).

**2.2.2. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uzun yıllardır özel sektörde başarı ile uygulandıktan sonra kamu sektöründe de uygulanabilirliği tartışmaya açılan, bunun sonucunda da dünyada birçok kamu örgütü tarafından kullanılan yönetsel bir yaklaşımdır. Ülkemizde de giderek artan bir şekilde kamu kurumlarının bu yönetim tekniğinin kullanılmasını savunanlar bulunmaktadır. Bu açılardan değerlendirildiğinde kalite ve esnek örgütlenme modelinin günümüzün en önemli rekabet araçları haline geldiği görülmektedir. Bugün, tüm dünyada hızla yaygınlaşan kalite kavramı, sadece bir imalat sanayi yöntemi değil, daha geniş alanlarda da uygulama olanağı bulunan bir yönetim tekniği ve felsefesi olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda, günümüz örgütleri için başarılı olabilmenin tek ölçütü, verimli ve etkin olmanın yanında kaliteli üretim ve kullanıcı tercihlerine en kısa zamanda uyum sağlayabilmek olmaktadır (Balcı, 2005, s. 196).

Kamu yönetimi, günlük hayatın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, eğitim, savunma, iletişim vb.) her gün birçok insan yararlanmaktadır. Öte yandan, genellikle devlet tarafından yürütülen bu faaliyetlerde toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Ancak devletin bugünkü yapısı ve çalışma düzenleriyle kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olamamaktadır. Küreselleşen dünyada, iletişimin artmasıyla birlikte devletin müşterisi konumunda olan vatandaş, kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi sorgulamaktadır. Bu anlamda, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), verimlilik artışına giden en düşük maliyetli ve en az sermaye gerektiren yollardan biri olarak görülmektedir. TKY’nin başarılı uygulamalarının, yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp, maliyetleri de düşürücü ve müşteriyi tatmin edici özellikleri, onu her türlü kurum için önemli bir strateji durumuna getirmiştir (Balcı, 2005, s. 196).

**2.2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Nedir?**

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ve çalışan tatminini merkez alan, takım çalışması ve liderliği öne çıkaran, performans değerlendirme mekanizmalarını işleten ve örgüt kültürü ve çevresi ile yakından ilgilenen müşteri odaklı yeni yönetim felsefesidir. TKY, batı ülkelerinin birçoğunda vergi toplamadan otoyol yapımına, posta ve iletişimden sağlık hizmetlerine, eğitim ve kültürden çevre korumaya kadar, devletin hizmet sunduğu birçok alanda uygulanmakta ve uygulamaların sonuçları yayınlanmaktadır (Tosun, 1998, s. 89).

Amerikan Kalite Enstitüsü’nün tanımına göre ise TKY, “...müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla bir organizasyonun süreçlerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır” (Harrison ve Stupak, 1993, s. 5, Morgan ve Murgatroyd, 1994, s. 7). TKY’yi diğer yönetim bilimi yaklaşımlarından ayıran en önemli fark onun aynı zamanda hem işe, hem çalışana ve hem de müşteriye odaklı olmasında yatmaktadır (Balcı, 2005, s. 196).

TKY, birçok yönetsel yaklaşımla benzer yönler içermektedir. Buna göre TKY, Taylor'un "Bilimsel Yönetim" akımının, insan ilişkileri kuramlarının ve bazı yeni yaklaşımların bir bütünü olarak görülebilir. Yönetim literatüründe yer alan bu tekniklerle TKY'nin bir karşılaştırılması yapıldığında, TKY ile diğerlerini ayıran en önemli farkın müşterilerle ilgili sunulan yaklaşımlarda olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tablodan da anlaşılabileceği gibi iş ve çalışanlar konusunda diğer yöntemlerle benzerlikleri bulunan TKY'nin en önemli farkı müşteri odaklı olmasında yatmaktadır (Kim, P.S., Pindur, W., Reynolds, K., 1995, s. 681).

**Çizelge 1. Yönetim Teorilerinin Karşılaştırılması**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Yönetim Teorisi** | **İşle İlgili Yaklaşım** | **Çalışanlarla İlgili Yaklaşım** | **Müşterilerle İlgili Yaklaşım** |
| Bilimsel Yönetim | Yüksek | Düşük | Yok |
| İnsan İlişkileri Yönetimi | Düşük | Yüksek | Yok |
| Katılımcı Yönetim | Yüksek | Yüksek | Yok |
| Toplam Kalite Yönetimi | Yüksek | Yüksek | Yüksek |

***Kaynak:*** *Kim ve diğer., 1995, s. 683*

**2.2.2.2. Dünya Üzerindeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Örnekleri**

Toplam Kalite Yönetimi **(**TKY) taşıdığı nitelikler ile günümüzde hemen tüm ülkelerde yeni bir rekabet unsuru olarak görülmektedir. Gerek Avrupa gerek Amerika’daki örgütler giderek artan ölçülerde TKY ilkelerini uygulamaya yönelmektedirler. Hatta bu yaklaşımlar, bazı ülkelerde bir devlet politikası olarak ele alınmaktadır. Nitekim, Amerika’da Federal Hükümet “Federal Kalite Kurumunu” oluşturarak, kalitenin geliştirilmesini teşvik etmeye yönelmiştir. Bunun sonucunda, 1992 yılında ABD’de TKY uygulayan kamu örgütü oranı % 68’e yükselmiştir (Kim ve diğer., 1995, s. 690).

Benzer bir eğilim 1991’de İngiltere’de başlatılan “Citizen’s Charter” adıyla oluşturulan kamu hizmetinin kalitesi ve niceliğini arttırmayı amaçlayan programda da görülmektedir. Bu çalışmanın ana amaçları şu konuları içermektedir: Standartların oluşturulması, bilgi verme ve açıklık sağlama, alternatif sunma ve danışma, nezaket ve yardım sunma, işleri düzgün yapma ve paranın kıymetini bilme (Turton, 1996, s. 60-61). 1989 yılında Fransız hükümeti de bir reform çalışması başlatarak kullanıcı odaklı ve üst düzey yöneticilere daha fazla otonomi sağlamayı amaçlamıştır. Bu reform ayrıca şeffaflık, basitleştirme, yetki aktarımı, kamu hizmetinin sunumunu geliştirme, kullanıcıların ilk izlenimlerini etkileme ve onların beklentilerini değerlendirme gibi konuları içermektedir (Pochard, 1996, s. 49). Benzer eğilimleri Almanya ve Avusturya’da yapılan çalışmalarda da görmek mümkündür. Bunların dışında Belçika, Portekiz, İspanya, Kanada, Yeni Zelanda ve Avustralya gibi ülkelerin kamu örgütlerinde de TKY uygulaması gündemde bulunmaktadır (Boland ve Silbergh, 1996, s. 351, OECD, 1996).

**2.2.3. Türkiye’de Müşteri (Vatandaş) Odaklı Kaliteli Kamu Hizmetlerinin Gerçekleştirilmesinde Yapılması Gerekenler**

**2.2.3.1 Kamu Hizmetlerinde Müşteri Anlayışının Geliştirilmesi**

Türkiye’de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını gerekli kılan nedenler yalnızca merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkileri çerçevesindeki yapısal sorunlarla sınırlı değildir. Bunun yanında örgüt kültürü, yönetim teknikleri vb. konulardaki kamu yönetiminin örgütlenmesini ve işleyişini etkileyen birtakım iç ve dış faktörlerin farklı boyutlardaki etkileri de Türk kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle geleneksel yönetim anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına doğru yaşanan tartışmalar ve kamu örgütleri ile işletme yönetimlerini birbirine yaklaştıran teorik ve pratik gelişmeler de bu anlamda Türkiye’de kamu yönetiminin hem örgütsel hem de işlevsel olarak reforme edilmesini gerektirmektedir (Yılmaz, 2007, s. 4-5).

Türk kamu yönetiminin en çok aksayan yönü, kaynakları en etkili biçimde kullanmak suretiyle hizmetleri kaliteli, hızlı, verimli ve etkili bir biçimde yerine getirememe sorunudur. Aşırı mevzuatçılık; işlerin amacından uzaklaşmasına ve biçimsel muhteva kazanmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda, personelde ve yöneticilerde inisiyatif kullanma yerine pasif kalma, içinde bulunulan düzeni sürdürme eğilimi meydana gelmiştir (Yılmaz, 2007, s. 5).

Kamu yönetiminin hem örgütsel hem de işlevsel boyutunda ortaya çıkan sorunlara çözüm arayışları bağlamında, yönetimde yeniden yapılanma konusu on yıllardır Türkiye’nin gündemindedir. Hatta merkez-yerel ilişkileri açsından bu yeniden yapılanma çabaları “*Bitmeyen Senfoni”* olarak adlandırılmıştır. 1980’lerde liberal dönemle hızlanan bu arayışlar, 1990’ların sonuna doğru olmazsa olmaz bir noktaya gelmiş ve artık sürdürülemez hale gelen kamu yönetimi hem iç hem de dış dinamiklerin yönlendirdiği bir ortamda yeniden yapılandırılma yoluna girmiştir (Yılmaz, 2007, s. 6).

Bu gelişmelerden hareketle, Türkiye’de kamu hizmetlerinde müşteri/vatandaş odaklı bir yaklaşıma geçilmesi için öncelikle, tüketici odaklı yeni örgütsel ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir. Vatandaşların değişen taleplerini dikkate alan hükümetler, bu açıdan geleceğine yatırım yapan bir örgüt konumunda olmaktadırlar. Değişen tüketici eğilimlerinin belirlenmesi de müşteri odaklı hizmet anlayışına geçişte kamu kuruluşları için önem arz etmektedir çünkü değişen tüketici eğilimleri, bir anlamda ilgili kamu biriminin müşterileri için değer yaratabilmesini ifade etmektedir. Böylece tüketicilerin değer ölçüleri ve eğilimleri saptanabilmektedir. Kamu örgütlerinin değişen kalite ve anlayışına hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri bu değişime hemen cevap verebilmelerine imkân tanımaktadır. Müşteri odaklı böyle bir çerçevede çalışanlar, hizmetleri süratli bir şekilde geliştirmeye çalışmaktadırlar (Akgeyik, 1997, s. 4).

Bunların yanı sıra müşteri/vatandaş odaklı bir kamu yönetimi, hem devletin vatandaşa hem de vatandaşın devlete olan saygı ve güvenini artırmada ve bu unsurların sürekliliğini sağlamada yararlı bir araç görevini üstlenmektedir. Müşteri/vatandaş odaklı bir kamu yönetiminin oluşturulmasında kullanılabilecek temel göstergeler şu şekilde sıralanabilir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003, s. 148-149):

* Belli bir hizmet alabilmek için tüketilmesi gerekli idari birim sayısı ya da kamu kurumlarına kolay erişebilme düzeyi,
* Talep edilen belli bir kamusal hizmet için geçen bekleme süresi,
* Kamusal hizmetlerin ve birimlerin ikame esnekliği, diğer bir ifadeyle kalite düzeyinden ya da erişme niteliğinden tatmin olmayan vatandaşların ya da iş çevrelerinin, bir hizmeti belli bir kamu kurumundan almak yerine, başka bir kamu kurumuna gitme olanağının derecesi ya da bir hizmeti (tek birim yerine) değişik yerlerden temin etme hakkının tanınma derecesi,
* Bir hizmetin tamamlanmasından sunumuna kadar geçen süreçlerde, vatandaşların kamu kurumlarına uğramadan, elektronik olarak erişim sağlama ve işlemlerini bilişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirme derecesi.

**2.2.3.2. Kamu Hizmetlerinde Kalite Anlayışının ve Kalite Kültürünün Benimsenmesi**

Kamu hizmetlerinde hizmet kalitesinin sürekli kontrol edilmesi için hizmet standartları belirlenebilir. Belirlenen standartlar hizmetin kalitesinin sürekli kontrol edilmesi imkânını doğurmaktadır. Bu doğrultuda hizmetin kalitesi sürekli kontrol edilerek, hizmetten yararlananların tatmin edilmesine yönelik iyileştirmeler de gerçekleştirilebilir. Kamu hizmeti sunan birimlerde iki ayrı hizmet stratejisi belirlenebilir: Bunlardan birincisi “yeni bürokrasi” olarak adlandırılabilir. Bu stratejide, hizmet standartları yukarıdan politikacılar ve profesyoneller tarafından belirlenmektedir. Hizmet standartları geleneksel emir ve talimatlar yerine geçmektedir. Bu tür uygulamalarda hizmetleri sunan birimlerin özerkliği ve daha yetkili bir yapılanma gerekmektedir. Birçok OECD ülkesinde bu strateji uygulanmaktadır. İkinci strateji ise pazar stratejisidir. Burada, hizmet standartları müşteriler ve halk tarafından aşağıdan belirlenmektedir. Hizmetten yararlanan insanlara bu hizmetin niteliğinin belirlenmesi konusunda yetki verilmesi, insan hakları ve demokrasinin katılım koşullarında en anlamlı olanıdır. Dolayısıyla, halk ile kamu otoriteleri arasında karşılıklı diyalog ve iki yönlü haberleşme kanalları kurularak daha esnek ve verimli bir yapılanmaya gidilebilir (Öztürk ve Coşkun, 2000, s. 154).

OECD Kamu Yönetimi Servisi’nin belirlediği ilkelere göre, kaliteli kamu hizmetinin şu niteliklere sahip olması gerekmektedir (Sezer, 2008, s. 163);

**Şeffaflık:** Vatandaşlar kamu yönetiminin nasıl yürütüldüğü, kamu görevlilerinin yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ve kendilerine sunulan hizmetlerle ilgili hataların nasıl düzeltilebileceği konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

**Katılım:** Vatandaşlar kamu hizmetlerinden sadece devletin kendilerine sunduğu kadarıyla yetinen, edilgen durumdaki kişiler olmayıp, bunların niteliklerinin belirlenmesinde ve hizmet sunulmalarında söz sahibi olmalıdırlar.

**Müşteri İhtiyaçlarının Karşılanması:** Kamu hizmetlerinin, olabildiğince vatandaşların hizmet ve beklentilerine göre belirlenmesi ve sunulması sağlanmalı ve bu konuda gereken esneklik gösterilmelidir.

**2.2.3.3. Etkin Bir Halkla İlişkiler Uygulamasının Benimsenmesi**

Kamu hizmetlerinde müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesinde etkili olabilecek yaklaşımlardan önemli bir uygulama da kamu hizmeti sunan kurumlarda etkin bir halkla ilişkiler birimlerinin kurulmasıdır. “Halkla ilişkiler” bağlamında bireyin kamu kuruluşları karşısındaki konumunun “tebaa” ve “yönetilen” sözcükleri ile belirtilen nitelikten, “yurttaş” niteliğine ulaşması, ancak toplumlarda demokrasi değerlerinin tüm ilkeleri ve kurumları ile yerleşmesi sonucunda mümkün olabilmiştir” (Yalçındağ, 1996, s. 13).

Hakla ilişkiler uygulamaları sayesinde hizmet eden-hizmet edilen anlayışı, gerek hizmetlerden yararlanan hedef kitlenin, gerekse yönetici ve görevlilerin kaliteli mal ve hizmetlerin sunumundaki sorumlulukları birlikte yüklenmeleri anlamına gelmektedir. Bu sorumluluk duygusu halkı, sadece hizmetlerden yararlanan taraf olmaktan çıkarmakta, onun yönetimi konusunda daha çok bilgi edinmesinde ve yönetime katkıda bulunmasına yol açarak; yönetimi halkın desteğine ihtiyacı olan, onun desteği ve önerilerini her zaman değerlendiren bir konuma sokmaktadır (Bilgin, 1995, s. 190).

Halkla ilişkilerin müşteri odaklı hizmet tasarımı, sunumu ve geliştirilmesi konusuna katkısı, müşterilerle ilişkiler açısından şu şekilde açıklanabilir (Özkara, 1999, s. 109):

* Halkla ilişkilerin ilk işlevi toplumsal iklimi ya da çevreyi etkili biçimde algılamak; toplumsal eğilimleri sürekli olarak incelemek; örgütün amaç, strateji ve eylem planlarının kamu kesimi üzerindeki etkisini görmek ve bu konuda yönetimi bilgilendirmektir. Bu açıdan kamuoyu ve toplumsal iklimdeki eğilimleri saptayan, örgütün kamu kesimleri üzerindeki etkilerini, kamu kesimlerinin niteliğini, örgütü nasıl algıladıklarını ve örgütü etkileme güçlerini araştıran erken uyarı sistemi olarak hizmet vermektedir.
* Halkla ilişkiler etkinliklerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmalar müşterilerin kamu örgütlerinden beklentilerini ve sunulan hizmetleri nasıl algıladıklarını saptayarak hizmetlerin müşteri beklentilerine uygun bir biçimde tasarlanmasını sağlamaktadır. Kamu hizmetlerinin halkın ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi ve sunulması dolaylı olarak halkın kararlara katılmasına da imkân vermektedir.

**2.2.3.4. Kaliteli Müşteri Odaklı Kamu Hizmetlerinin Gerçekleşebilmesinde Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**

Hizmetlerin kalitesini artırmak ve müşteri odaklı bir devlet anlayışını benimsemek için devletin halka ve halkın devlete yakınlaştırılması gerekmektedir. Devletin yürüttüğü çeşitli hizmetler ve izlediği politikalar ile ilgili olarak toplumdaki her kesimin katılımının sağlanması ve bir uzlaşma içerisinde faaliyetlere yön verilmesi başarıya ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Güran, 2001, s. 208-209).

Bunların yanı sıra, müşteri odaklı kamu hizmetlerinin benimsenmesinde ve kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında (Halis, 1998, s. 70);

* Kamu mülkiyetinin özelleştirilmesi yoluna gidilmesi,
* Müşteri tercihlerinin öne çıkarılması,
* Kamu kuruluşları arasında rekabetin teşvik edilmesi,
* Mali kaynakların zorlanması pahasına “hami” rolüyle tüm vatandaşları koruyucu kanatları altına alan refah devleti anlayışı yerine tüketici-vatandaş taleplerini göz önünde bulunduran “sözleşmeci devlet” anlayışının benimsenmesi,
* Kamu kesiminin alanının daraltılmasına karşılık bireyin ve özel kesimin alanının genişletilmesi ile
* Temsili demokrasi yerine bireysel tercihlere daha çok ağırlık veren piyasa demokrasisinin geliştirilmesi gibi uygulamalar değişimin başlıca uygulama noktalarını oluşturmaktadır.

Son olarak, kamu kurum ve kuruluşlarında daha kaliteli mal ve hizmet sunulması için çeşitli performans standartlarının da önceden tespit edilmesi gerekmektedir. Devlet yönetiminde bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılması ön koşuldur. Müşteri/vatandaş odaklı bir kamu yönetimi yapılanmasına geçişte en önemli unsur kamu görevlisi ile vatandaş arasındaki toplumsal uzaklığın giderilmesidir. Bunun için yönetim tarafından, vatandaş aydınlatılmalı, kamu görevlileri bu noktada hizmet içi eğitimlerden geçirilmelidirler. Her şeyden önce ne kadar yeniden düzenleme yapılırsa yapılsın, öncelikle bir zihniyet değişimi ve yapılacak olanlara her kesimin inanması ve desteklemesi gerekmektedir. Çok köklü düzenlemeler yapılsa bile, devletin üniter yapısını bozmadan yönetimin her yönüyle işler hale getirilmesi gerekmektedir (Sezer, 2008, s. 167).

**3. KAMUDA İNOVASYON SÜRECİYLE BİRLİKTE HİZMET KALİTESİNİN GELİŞİMİ**

**3.1. Kamuda İnovasyon**

Kamu kurumu kavramının literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. Yasal tanıma göre,devlet kurumları ve kamu yasalarıyla yönetilen kurumlar olarak ifade edilmektedir. Finansal tanımda,eğitim ve sağlık kurumları gibi kamu kaynakları ile finanse edilen kurumlar olarak vurgulanmaktadır. İşlevsel tanıma göre ise kamu yönetimi alanına giren; sosyal güvenlik, adalet, güvenlik, eğitim, sağlık, kültür vb. kurumlar olarak adlandırılmaktadır (Aksoy, 2007, s. 2).

Kamu politikalarının genel amacını vatandaşlarının refahını ve yaşam kalitesini arttırmak gibi unsurlar oluşturmaktadır. Bu amaca ulaşmak için kamuda yer alan kurumların yükümlü oldukları işlevleri yerine getirme yetenekleri ile teknoloji, toplumsal ve kültürel yapıdaki değişime uyum yetenekleri çok önemlidir (Özgenç, 2011).

Bütün hükümetlerin/kamu yönetimlerinin karşı karşıya oldukları temel sorunlar genel olarak üç ana başlıkta toplanabilir (Aksoy, 2007, s. 2):

* Bunlardan ilkini azalan kaynaklara ve sınırlı işletme kapasitelerine karşın daha geniş kesimlere daha yüksek nitelikli hizmet sağlanması hususu meydana getirmektedir. Bunun anlamı, kaynakların kullanımında ve kapasite yaratılmasında daha etkin olmanın ötesinde yaratıcı ve yenilikçi olunması gerekliliğidir.
* İkinci olarak, vatandaş yönelimli kamu idaresinin oluşmasını özendirerek kamu kurumlarının daha hesap verebilir, duyarlı ve etkili olmasının sağlanması hususu yer almaktadır.
* Üçüncü ve son olarak da artık kendilerini yalnızca sunulan hizmetlerin tüketicisi olarak değil, ortaya çıkan meselelerin çözümü ile daha fazla ilgilenmek/katılmak isteyen vatandaşların bu isteğine daha duyarlı olunması hususu gelmektedir.

Bu anlamda, kamu yönetimlerinin söz konusu sorunların üstesinden gelebilmeleri için bilgi ve teknoloji temelli yeni politikalar benimsemeleri ve kurum yapılarını ve faaliyetlerini inovatif hale getirmeleri gerekmektedir.

İnovasyonun önemi Avrupa Birliği’nin de gündemindedir. T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı web sitesinde (<http://www.sanayi.gov.tr/>) yer verilen ve AB İnovasyon Politikası hakkında hazırlanan bildiride konuyla ilgili olarak aşağıdaki maddeler öne çıkmaktadır (Aksoy, 2007, s. 3).

* *Avrupa İnovasyon Politikasının Geliştirilmesi İçin Yeni Yönelimler*:

*Kamu sektöründe inovasyonu teşvik etmek: Kamu sektörü bütün Avrupa ülkelerinde önemli bir rol oynamaktadır ve yeni ürün ve hizmetlerin önemli bir alıcısıdır. Etkin, açık ve rekabetçi kamu ihaleleri sistemi, inovasyonu teşvik etmek için önemli bir enstrümandır. Kamu ihalelerinin buluşların kaynağı olarak rolünü geliştirmek için kamu sektörünün yeni tip hizmetleri teşvik etmesi, e-hükümet, e-sağlık, e- eğitimi kullanması önemli görülmektedir.*

* *Avrupa Komisyonu:*

*Komisyon; kamu sektöründe inovasyonun teşvikine, hükümetler ve kamu sektöründe inovasyon alanındaki bilgilerin yayılması ve teşviki konusunda edinilen tecrübelerin değişimini organize ederek katkı sağlayacaktır.”*

denilmektedir.

**3.1.1. Kamu Kurumlarında İnovasyon Kavramının Tanımı ve Çeşitleri**

Demokrasinin derinleştirilmesinde temsiliyetin arttırılmasının ötesinde vatandaşın kamusal konulara katılımının sağlanması, yenilikçi kurumsal mekanizmaların, süreçlerin ve politikaların inşası gerekmektedir. Bu bakımdan, inovasyon bir moda olarak ele alınmamalıdır. İnovasyon bütün vatandaşların yaşam kalitesini iyileştirmede demokratik yönetişimi güçlendirecek tamamlayıcı bir araç olarak değerlendirilmelidir (Özgenç, 2011).

Elde edilen deneyimler, inovasyonun yönetişimde yer almasının bazı olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Buna göre (Akyos, 1999):

* Daha açık/katılımlı yönetim kültürünün oluşmasını özendirmesinin ötesinde kamu değeri yaratmada kaynaklardan ve kapasitelerden yararlanmayı arttırmaya yardımcı olabilmektedir.
* Kamu sektörünün imajını ve hizmetlerini geliştirerek hükümetlerin vatandaşların güvenini tekrar kazanmalarını ve meşruiyetlerinin inşasını sağlamaktadır.
* Yönetişimde inovasyon; sürekli iyileştirme kültürünü özendirmenin ötesinde kamu çalışanlarının kendilerine güven/gurur duymalarını sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Genel olarak, *“... yeni bir uygulama veya süreci başlatma, yeni bir ürün veya hizmet geliştirme veya ürün ve hizmetlerin aktarımını da içerecek biçimde kurum içi veya kurumlar arası yeni bir yöntem uyarlama süreci...”* olarak tanımlanabilecek inovasyonda öne çıkan kavram “süreç”tir. Bu yenilikçi sürecin uygulanması ile kamu yönetiminde yeni sorunlara etkin, yaratıcı ve özgün yanıtlar veya eski sorunlara yeni yanıtlar bulunmaya çalışılmaktadır (Ersoy ve Şengül, 2008, s. 2).

Hizmet, hizmetin veriliş biçimi, uygulama esasları, kamu sisteminin işletilmesi gibi noktalardan hareketle kamuda inovasyon farklı boyutlarda örneklenebilir. Bunlar (Aksoy, 2007, s. 7):

* Ürün İnovasyonu:Yeni veya geliştirilmiş hizmetler,
* Kurumsal/Sistem İnovasyonu:Var olan bir yapının yenilenmesi, yeni bir yapılanmanın kurulması veya işbirliği ve etkileşim için yeni bir yöntem geliştirilmesi,
* Süreç İnovasyonu: Kamusal bir ürünün veya hizmetin üretim yönteminde veya sunulmasındaki/verilmesindeki kalitenin geliştirilmesi,
* Yapısal-İdari İnovasyon:Ana siyasada değişiklik veya kamu idaresinde yeni işletme/çalışma prosedürlerinin veya yönetim tekniklerinin uygulanması,
* Kavramsal İnovasyon:Yeni kavramlara bağlı olarak tarafların bakış açılarında değişime neden olacak yeni yönetişim biçimlerinin (etkileşimli siyasa-tasarımı, yatay ağyapılar vb.) uygulanması

olarak tanımlanmaktadır.

**3.1.2. Yenilikçi Araçların Oluşumu ve Bir Model Önerisi**

Reformlar ve iyileştirme deneyimlerine sahip olsa da ülkemiz kamu sektörünün henüz inovasyon kavramı ve uygulamalarını yeterince tecrübe ettiği söylenemez. Ancak kamu yaşamına girebilecek yenilikçilik yaklaşımların öğrenilmesi ve yaygınlaşması için bir dizi aracın geliştirilmesi gerekmektedir. Buna ilişkin bazı araç önerileri aşağıda yer almaktadır (Ersoy ve Şengül, 2008, s. 12):

1. Stratejik Yaklaşım: İnovasyon kavramına ve yenilikçi yaklaşıma kamu strateji dokümanlarında yer verilmesi gerekmektedir.

2. Farkındalık ve Hizmet Bilinci Yaratma: Kamunun yenilikçi yaklaşımlarının geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesinde en önemli ve değerli kaynağı kamu çalışanlarıdır. Kamu çalışanlarına değer ve hizmetlerinin karşılığı verilerek hizmet bilincinin yükseltilmesi ve inovasyon konusunda farkındalık yaratılacak koşulların ve iklimin oluşturulması önemlidir.

3. Vatandaş Memnuniyetinin Ölçülmesi: Kamu kurumlarının verdikleri hizmetlerin iyileştirilmesi, çeşitlendirilmesi, ulaşılmasının kolaylaştırılması ve yenilikçi hizmetlerin tasarlanmasını hedefleyen bilimsel yöntemlerle vatandaş memnuniyetinin kurumlar düzeyinde düzenli olarak ölçülmesi ve elde edilen sonuçlarla kurumların “memnuniyet sıralamasının” oluşturularak izlenmesi gerekmektedir.

4. Kamuda Yenilikçi Hizmet Ödülleri: Ödüllerin inovasyon konusunda vatandaş ve kurumlar düzeyinde farkındalık yaratmada önemli işlevleri olabilir. Kurumlar arası olumlu rekabetin oluşması ve sonuçların yayın, seminer ve konferanslarla paylaşılması ve oluşan bilgi birikiminin kamu tarafından kullanılması önemli çıktılarıdır.

5. Kamu Kurumları İnovasyon Endeksi: Yenilikçi faaliyetlerin değerlendirilmesi, ölçülmesi ve kamu kurumlarının yenilikçi hizmet geliştirmede gösterdikleri başarının sıralanabilmesi amacıyla denetimi esas alan bir endeksin oluşturulması gerekmektedir.

6. Bilgi ve Deneyim Aktarım Ağları: Kamuda inovasyon ve yenilikçi uygulamalar konusunda enformasyon ve bilginin yayınımını sağlamak, deneyimleri paylaşmak için tartışma ve uzmanlık ağlarının oluşturulması önem arz etmektedir.

Bunların yanında, kamu kurumlarının stratejilerinde önemli bir bileşen olarak yer alması gereken ”vatandaş odaklı” yenilikçi yaklaşımın hayata geçirilmesinde uygulanabilir bir modelin geliştirilmesi de yararlı olabilir. Kurumsal düzeyde yenilikçi bir yaklaşımın temellerini oluşturmak üzere bütünsel bir yaklaşımla ele alınması koşuluyla uygulamada bir modelin ana bileşenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aksoy, 2007, s. 21):

* **Yönetim/İşletme Süreçlerine Odaklanma:**Katılımcı yöntemlerle süreç sahiplerinin tanımlanarak oluşturulacak matriks çalışma gruplarıyla her bir kuralın ve sürecin gerekliliğinin irdelenmesi. Gereksiz, katma değeri olmayan süreçlerin elenmesi ve yararlanıcıların görüşleri de dikkate alınarak hızlı-kaliteli-ucuz-yaygın hizmet vermeyi sağlayacak yenilikçi süreçlerin tasarımı.
* **Vatandaşa Odaklanma:**Vatandaşa “biz sizin için bir şeyler sunarız” yerine “sizin gereksinimleriniz nelerdir” sorusundan hareketle vatandaş ve/veya kurumların gerçek gereksinimlerinin tanımlı yöntemlerle belirlenmesi ve yanıtlanması. Kuruluşun vatandaşın yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlayan, tepki veren, yenilikçi ve girişimci bir yapıya kavuşturulması.
* **İşbirliklerine Odaklanma:**İlişkiler ağının (kamu kuruluşları, sivil yapılanmalar, uzmanlar, vatandaşlar) oluşturularak birlikte çalışma araçlarının tanımlanması ve işletilmesi.
* **Çalışanlara Odaklanma:**Çalışanların bilgi, deneyim ve en önemlisi yaratıcılıklarını kullanmalarının önündeki engellerin kaldırılarak karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması. Sürekli eğitimlerinin, sağlıklı çalışma koşularının tedarik edilmesi ve emeklerinin karşılığının adil olarak verilmesiyle motive edilmeleri.
* **Öğrenmeye Odaklanma:**Bilgi kaynaklarına erişmenin kolaylaştırılması, bilginin yaygınlaştırılması, paylaşılması ve bilgi edinmenin özendirilmesini sağlayacak ortamın oluşturulması. Bilişim teknolojilerinden yararlanarak güçlü bir bilgi yönetim sisteminin kurulması.

**3.2. Kamuda Müşteri (Vatandaş) Odaklı Hizmet Anlayışı Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Destekli İyi Uygulama Örneği: E-devlet Sistemi**

Geleneksel olarak kamu kuruluşlarında, arz yönelimli bir eğilim hâkimdir. Bu çerçevede çoğunlukla tekel konumunda olan kamu kurumlarında, bürokratik ve merkezileşmiş bir yapı içinde, hizmetlerden yararlananların istek ve beklentilerine duyarsız bir hizmet sunumu üzerine odaklanılmaktadır. Dolayısıyla, kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için arz yöneliminden talep yönelimli bir yaklaşıma, yani müşteri (vatandaş) odaklı bir anlayışa geçilmesi gerekmektedir (Tak, 2009, s. 144). Öte yandan, vatandaşlar sürekli daha düşük maliyette daha iyi hizmet talep etmektedir. Bu noktada, kurumların faaliyetlerini nasıl yürütmesi gerektiğini müşterilerinden öğrenmesi olarak tanımlanan vatandaş odaklılık, önemli bir süreç durumuna gelmektedir. Bu sürecin hayata geçirilebilmesi için de, merkezi bir bilgi deposu oluşturularak devletin çeşitli kurumları arasında doğru bilgi ve hizmetlerin, doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru yere ulaştırılması gerekmektedir (International Business Machines [IBM], 2007)**.**

Kanada'da yaygın şekilde benimsenen Mükemmellik Ödülü (Canada Awards for Excellence) Modeli, kamu kuruluşlarının müşteri odaklı bir faaliyet sistemine geçmeleri için hizmet sunumunda müşteri tatmini üzerinde yoğunlaşmalarını, kaynak tahsisinde müşterilerin beklentilerini sağlıklı bir iletişim ve işbirliği içerisinde dikkate almalarını, müşteri özelliklerini belirleyerek kurum personelini bu konuda bilgilendirmelerini, düzenli olarak müşterilerin tatmin düzeylerini ölçmelerini ve bu sonuçlar doğrultusunda sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmelerini ön koşul olarak ele almaktadır (Tak, 2009, s. 147).

Ayrıca, hizmet sunumunda kalitenin artması; hizmetin niteliğine göre tek durak ofislerin kurulması, vatandaş ile yakın ilişki içerisinde olunması ve onun görüş ve beklentilerine uygun hizmet sunulması, kurumların ulaşmayı amaçladıkları standartları kamuoyuna ilan etmeleri, performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmesi ve çalışanların kurumlarının yeniden yapılanmasına katkıda bulunması gibi yöntemler ile mümkün olabilmektedir (TESEV, 2004). Böylece, vatandaşlara sunulan hizmetlerin maliyetlerinin azaltılması ile onlara daha iyi hizmet sunma imkânı sağlanmış olup, vatandaş memnuniyeti elde edilmiş olunacaktır. Bu da ancak müşteri odaklı bir anlayışın ürünü olan e-devlet sisteminin hayata geçirilmesi ile mümkün hale gelmektedir.

**3.2.1. E-devlet Sisteminin Tanımı ve Yararları**

Vatandaşın, değişen ve gelişen yaşamsal beklentilerinin sürekli olarak yükselmesi; hizmet sunma maliyetlerinin teknolojilerin yardımı ile düşürülebilecek olması; küresel rekabetin inanılmaz boyutlara ulaştığı dünyamızda, sağlıklı bir ekonomik gelişimin ne denli önemli olduğunun açık bir göstergesidir. Böylesine yoğun bir ortamın en önemli köşe taşı, doğru bilgiye en hızlı biçimde ulaşabilmek, hızlı ve doğru kararlar verebilmektir. Kamunun, lokomotif görevini üstlenerek daha tutarlı, daha etkin ve daha güvenli bir yönetim ve üretim altyapısını oluşturabilmek için, karar süreçlerini desteklemesine ve yönlendirmesine gereksinim duyulması, kamu kurumlarında teknolojinin etkin ve verimli kullanımını zorunlu kılmaktadır (Bilge, 2007, s. 575). Devlet kurumları da bu süreçte faaliyetlerini, “e-devlet” kapsamına alarak hizmet kalitesini iyileştirip performanslarını arttırmaya çalışmakta ve klasik devlet anlayışından uzaklaşıp, vatandaşlarına sadece mesai saatleri içinde değil, 7 gün 24 saat hizmet edebilen bir konuma gelmektedirler.

E-devlet, kamu hizmetlerinin elektronik erişim üzerinden verildiği, hizmet düzeyini artırarak faaliyetlerin elektronik ortama taşındığı, alımların elektronik ortamda yapıldığı, karar destek sistemleri ile donatılmış bir devlet işletmesi anlayışıdır. E-devlet, vatandaşın devletle, devletin kendi kurumları ve özel kurumlar arasında ve devletlerin kendi aralarında var olan bilgi akışı veya fiziksel etkileşimin dijital ortama taşınması için gerçekleştirilen girişimlerden biridir. Kısacası e-devlet; vergi hesaplamasından ve onaylamasından, her konuda bilgi alınmasına, vatandaşın iş takibine kadar geniş bir yelpazede, devletin sunmakta olduğu hizmetlerin tümünün elektronik ortama taşınmasıdır (Tanrıkulu, 2002, s. 7).

Gelişen bilişim teknolojileri ve artan ihtiyaçlar, internet teknolojilerinin kullanılmaya başlamasından sonra, bürokratik süreçleri de kaçınılmaz bir şekilde "online" yaparak, maliyet ve zaman baskılarından kurtulmayı sağlamıştır. Bürokratik işlemlerin internet teknolojileriyle yapılması zorunluluğu, kuşkusuz toplumun devletten daha hızlı yanıt alma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Özellikle sağlık, eğitim, hukuk, vergi, belediye ve tapu-kadastro işlemleri gibi, devletlerin kamusal faaliyet alanlarındaki bürokratik işlemlerin uzunluğu, kamu yönetimini e-devlet modelini hayata geçirmeye yöneltmiştir. Bürokratik işlemlerin uzunluğunun yanında, toplumdaki hızlı değişime ayak uydurabilmek, farklı ihtiyaçlara hızla yanıt verebilmek de, devletlerin çözmesi gereken en önemli konular arasında yerini almıştır (Yıldız, 2008, s. 318).

E-devlet sistemi, kendi içinde bazı temel öğelerden oluşmaktadır. Bunlar, şöyle sıralanabilir (Kırçova, 2008, s. 79):

**1-Kurum ve Kuruluşlar;** Kamu kurum ve kuruluşlarının tüm hizmetlerini ağa taşımaları ile geleneksel devlet, e-devlet konumuna geçmekte ve ağ yardımıyla kamunun etkinlik ve verimliliği artırılmaktadır.

**2-Kamu çalışanları;** e-devlet hizmetlerinin sunulmasında kamu çalışanları, kilit konumdadır. Hizmetlerin ağ ortamına geçmesiyle kamudaki istihdam sayısının azaltılması bir unsur olarak karşımıza çıksa da, hizmetlerin üretilip sunulmasında insan faktörünün önemi yadsınamaz.

**3-Vatandaş;** Kamunun, pasaport hizmetlerinden sigortaya; vergiden, nüfus konularına ve enformasyona kadar, çok çeşitli kamu hizmetlerinin sanal ortamda sunduğu her türlü hizmetin merkezi, vatandaştır.

**4-Firmalar;** Firmalar, yenilikleri daha hızlı benimser ve çabucak uygulamaya geçerler. E-ticaret, firmaların ağ ortamına geçmesiyle bugünkü durumuna gelmiştir. Ülkemizde de, firmalarımız ağ ekonomisinin sunduğu olanaklardan hızla yararlanmaya başlamışlar ve ekonomide itici güç konumuna gelmişlerdir.

**5-Diğer kurumlar;** Belediyelerden, sivil toplum kuruluşlarına kadar birçok kuruluş da, e-devletin temel öğelerinden biridir. Bu tür kurumlar, ağ ortamında tamamlayıcı birtakım hizmetler sunmaktadırlar.

E-devlet uygulamalarının yararları ise şu şekilde sıralanabilir (Kaplan, V., Çakmak, T., Cihangir, C., Yıldırım, H., 2009, s. 22-23):

* Devlet kurumlarının birbirleri ile olan ilişkilerinde, hızlılık ve etkililik sağlamaktadır.
* Kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını mümkün kılmaktadır. Bunun sonucunda da millî gelirin ve refahın artmasına önemli katkıda bulunmaktadır.
* Güvenlik hizmetlerinin etkinleşmesi ile birlikte vatandaşın huzur içinde yaşamasını sağlamaktadır.
* Şeffaflık sağladığı için halkın devlete olan güven ve inancını güçlendirmektedir.
* Bir sürü evrak ve kırtasiye işlemi ortadan kalkmakla birlikte ‘bugün git, yarın gel’ anlayışı da sona ermektedir.
* Kamu kurumları arasında bilgi bütünlüğü sağlamaktadır.

**3.2.2. E-devlet’in Ortaya Çıkışı ve Uygulamanın Türkiye’de Kullanımı**

İlk elektronik iletişim ağının 1969 yılında ABD Savunma Bakanlığı ve dört Amerikan Üniversitesi tarafından uzaktaki bilgisayarların birbirleri ile iletişimini sağlamak amacıyla geliştirilen bilgisayar ağı sayesinde internet kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. 1970’li yıllarda, yazılım sektörünün ilerlemesi ve internet ağının genişlemesi ile beraber de e-devlet uygulamaları hayata geçirilmiştir (İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi [İGEME], 2005).

E-devlet uygulamalarında, Kanada, Singapur ve ABD ilk üç arasında bulunan ülkelerdir. Kanada, e-devlet uygulamalarını vatandaşa anlatmak için reklam ve tanıtım faaliyetlerine başlamıştır. Singapur’da, düzenli internet kullanıcıları % 41,55 olmakla beraber hemen her türlü hizmet elektronik ortamda verilmeye başlanmıştır. ABD’de ise, kamu gelirleri tahsilâtı, kamu satın alımları v.b. hizmetler web üzerinden yapılarak maliyetlerde önemli düşüşler sağlanmıştır. Almanya’da, vatandaşa verilen hizmetlerin % 70’i internet ortamına taşınmış durumdadır. Birleşmiş Milletler verilerine göre, halen dünyadaki devletlerin % 89’u, hizmet sağlamak ve bilgi vermek amacı ile internetten yararlanmaktadır. İnterneti çok kullanan diğer devletler, Hindistan ve Avustralya dahil olmak üzere çeşitlilik göstermektedir. Böyle bir ortamda elektronik devlet; maliyet tasarrufu, vatandaş güvenini sağlama ve saydamlık açısından önemli fonksiyonları yerine getirmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT] Bilgi Toplumu İstatistikleri, 2011).

Türkiye ise internetle ilk defa 12 Nisan 1993’de tanışmıştır. 1996 yılında kapatılan TÜVAKA (Türkiye Üniversite ve Araştırma Kurumları Ağı)’nın desteği ile ODTÜ – TÜBİTAK – Bilkent – İTÜ – Yıldız Üniversiteleri arasında, TCP/IP çalışmaları başlamış olup 1993 yılından sonra ise, internet ağı ve sağlayıcıları daha da genişlemiştir. İnternet pazarlama alanında faaliyet gösteren bir firmanın hazırladığı rapora göre, 2006 yılı itibariyle dünya nüfusunun % 16,9’u (1.001.275.000 kişi), interneti kullanmaktadır (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK] Haber Bülteni, 2007). Aynı rapora göre, Türkiye, 16.007.200 internet kullanıcı sayısı ile 16. sırada yer almaktadır. Ülkemizdeki interneti kullanım oranlarına günümüz itibariyle bakıldığında ise, 2010 yılında Türkiye’deki çalışanların % 46’sının internet kullanırken, bu oranın öğrenciler için % 89 düzeyinde olduğu görülmektedir (DPT Bilgi Toplumu İstatistikleri, 2011).

Bununla birlikte ülkemizde, e-devlet konusundaki çalışmalara bakılırsa, yaklaşık son 10 yılda yoğunlaşmış ve kurumsal altyapılar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu konuda atılan en büyük adımlar, 4 Aralık 2003 tarihinde uygulamaya konulmuş olan E-Dönüşüm Türkiye Projesi ve 23 Temmuz 2004 tarihinde uygulanmaya başlanan e-İmza projesi çalışmalarıdır (İGEME, 2005). Günümüzde ise ülkemizin e-devlet yapılanmasında hizmet veren çok sayıda proje bulunmaktadır. Türkiye Ulusal Bilgi Sistemleri (KAMUNET) içerisinde yer alan ve bilgi güvenlik altyapısı, mesaj sistemi, sayısal haritaları, ara yüzleri, veri bankaları, veri sözlüğü ve işlevleri olan bu projeler:

* Nüfus ve Vatandaşlık Bilgi Sistemi (MERNİS),
* Maliye Bakanlığı Bilgi Sistemi,
* Adalet Bakanlığı Bilgi Sistemi,
* Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS),
* Sağlık Bilgi Sistemleri,
* Eğitim Bilgi Sistemleri ve
* Sosyal Güvenlik Bilgi Sistemleri

şeklinde özetlenebilir.

Dünya Ekonomi Forumu tarafından 2001 yılından bu yana hazırlanan "Küresel Bilgi Teknolojisi" raporlarında, ülkelerin, bilgi toplumuna geçişteki hazırlıkları ve bu konudaki çeşitli göstergeler dikkate alınarak bir sıralama yapılmaktadır (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT] e-Dönüşüm Türkiye Projesi, 2010). Bu sıralamanın yapılmasında, teknik altyapı göstergeleri kadar, ülkelerin hizmetlerin sunumu ve geliştirilmesindeki durumu, teknoloji üretme yetenekleri, insan sermayesi, hukuki düzenlemeleri gibi pek çok ölçüt değerlendirilmektedir. OECD tarafından 2006 yılında tamamlanan e-devlet Türkiye Araştırmasında, Türkiye’nin e-devlet uygulamasında büyük çaplı ilerlemeler kaydettiği ifade edilmektedir. Bu bakımdan ülkemiz, e-devlet alanında devleti daha etkin, etkili, şeffaf ve hesap verebilir kılmaya yönelik önemli kazanımlar elde etmiş bulunmaktadır.

Türkiye, bu amaca yönelik olarak aşağıdaki hususlara odaklanmıştır (Acar ve Kumaş, 2008):

* Mümkün olduğu kadar çok e-hizmet gerçekleştirmek yerine, elektronik ihale, sosyal güvenlik ve sağlık ödemelerinin elektronik ortamda yapılması, gümrük ve vergi tahsilatı gibi yüksek hacimli/yüksek getirisi olan hizmetlerin elektronik ortama taşınması.
* Vergi daireleri, Maliye Bakanlığı muhasebe birimleri, ulusal yargı ağı ve ulusal polis ağı gibi Bilgi ve İletişim Teknoloji ağları ile e-devletin altyapısının kurulması.
* Kimlik bilgilerinin yetkili kamu kurumlarınca paylaşılmasını sağlayacak, her gerçek ve tüzel kişiye tek bir kimlik numarası tahsisi yapılmasına dayanan vatandaş ve vergi numarası veri tabanının hazırlanması.

Söz konusu tüm bu projeler ülkemizde e-devletin gelişmesinde kolaylaştırıcı unsurlar olmuşlardır. Bu hususlar doğrultusunda da, ülkemizde e-devlet sisteminin kullanımına ilişkin giderek artan yaygınlaşma düzeyi Bilgi Toplumu İstatistikleri 2011 Raporu’nda açıkça gösterilmektedir. Rapora göre, Türkiye’de yaşayan insanların, devlet kurumlarına ulaşmak için e-devlet uygulamalarını kullanma oranında önemli artışlar gerçekleşmiştir. 2010 yılı sonunda 1,95 milyon olan kayıtlı kullanıcı sayısı, 2011 yılı Mayıs ayı başında 7,14 milyon kişiye ulaşmıştır (DPT Bilgi Toplumu İstatistikleri, 2011).

Diğer yandan, hizmetlerin elektronik ortamda sunum oranlarına bakıldığında ise ülkemizin % 89’luk oranla % 82 olan AB ortalamasının üstünde olduğu görülmektedir. Bu oranla Türkiye, hizmetlerin elektronik ortamda sunumu sıralamasında, ölçümü yapılan 32 ülke arasında 17. sırada yer almaktadır. Ayrıca, ülkemizdeki hizmetlerin olgunluk düzeyi % 91 oranında gerçekleşmiştir. Bu hizmetlerden iş dünyasına dönük hizmetlerin olgunluğu % 100 oranında (AB ortalaması % 94), vatandaşa dönük hizmetlerin olgunluğu ise % 85 oranında (AB ortalaması % 87) gerçekleşmiştir (DPT Bilgi Toplumu İstatistikleri, 2011).

Son olarak, Türkiye’nin e-hizmetleri, kullanıcı deneyimi değerlendirmesinde % 80, kullanıcı memnuniyeti değerlendirmesinde ise % 100 oranlarını elde etmiştir. Bunlara karşılık aynı değerlendirmeler kapsamındaki AB ortalamaları ise sırasıyla % 79 ve % 80 düzeyindedir (DPT e-Dönüşüm Türkiye Projesi, 2010).

**4. SONUÇ**

Günümüzde küresel rekabetin yoğun şekilde yaşanması ve kamu kurumlarının sürekli değişim içinde olan çevreye uyum sağlayabilecek etkili bir stratejik yönetim sergileyebilme gereksinimi, özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarının da hizmetlerini müşteri (vatandaş) odaklı hale getirmesini sağlamıştır. Bu nedenle, geleneksel kamu yönetimi anlayışı artık yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmaktadır. Ayrıca, günümüz koşullarının ortaya koyduğu yeni örgüt yapılarının bilgiye dayalı olduğu görülmektedir. Müşteri kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini saptama ve zaman içinde pazardaki değişmeleri gözlemleme olanakları ancak bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanımı ile mümkün hale gelmektedir.

Bu bakımdan, kamuda inovasyon sürecinde merkezi bir bilgi deposu oluşturularak devletin çeşitli kurumları arasında doğru bilgi ve hizmetlerin, doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru yere ulaştırılması gerekmektedir. Böylece, vatandaşlara sunulan hizmetlerin maliyetlerinin azaltılması ile onlara daha iyi hizmet sunma imkânı sağlanacak ve vatandaş memnuniyeti elde edilmiş olunacaktır. Bu da ancak müşteri odaklı bir anlayışın ürünü olan e-devlet sisteminin hayata geçirilmesi ile mümkün hale gelmektedir.

E-devlet uygulaması, vatandaşlara daha kaliteli, hızlı, ekonomik ve daha iyi hizmet sunmak üzere tasarlanan kamusal hizmet sunumunda devleti katlanmak zorunda kaldığı ek maliyetlerden kurtaran ve daha az maliyetle daha çok iş yapabilir hale getiren bir devlet modelini tanımlamaktadır. Kamu hizmetlerinin sunulmasında e-devlet uygulamalarına geçilmesinin; kamu sektörü ile ilgili bilgilere, yasa ve yönetmeliklere daha geniş erişim sağlanması, maliyetlerin düşürülmesi, sunulan hizmetlerde hız ve kalitenin arttırılması ile daha açık şeffaf bir kamu idaresinin oluşması gibi oldukça önemli yararlar bulunmaktadır.

Tüm bu hususlar doğrultusunda, kamu kurumlarının örgüt yapılarının geliştirilip, karar süreçlerinin desteklenmesinin yanısıra daha üretken ve kaliteli hizmet sağlamalarında e-devlet uygulamasının ne denli önemli bir teknolojik iletişim aracı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, ülkemizdeki e-devlet uygulamasının daha çok sayıda kamu hizmetini kapsayacak şekilde geliştirilmesi ve insanların farkındalık düzeyinin arttırılarak, e-devlet hizmetlerinden faydalanan kayıtlı kullanıcı sayısının yükseltilmesi gerekmektedir. Bu da, günümüz Türkiye’sinde bürokrasinin minimize edildiği, süreç ve maliyetlerin maksimum düzeyde azaltıldığı, bilişim teknolojileri temeline dayanan hizmet stratejileriyle birlikte müşteri (vatandaş) memnuniyeti sağlayan ve beraberinde güçlü ekonomik kalkınmayı da getiren bir kamusal yapının oluşmasını sağlayacaktır.

**KAYNAKÇA**

* ACAR, M., KUMAŞ, E., (2008), “Türkiye’nin Dönüşüm Sürecinde Anahtar Bir Mekanizma Olarak E-devlet, E-Dönüşüm ve Entegrasyon Standartları”, 2. Ulusal İktisat Kongresi, <http://www.deu.edu.tr>, Erişim Tarihi:29.08.2013.
* AKGEYİK, T., (1997), “Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:3, 4.
* AKSOY, M., (2007), “Kamuda İnovasyon”, [www.inovasyon.org](http://www.inovasyon.org), Erişim Tarihi:04.10.2013, 2-21.
* AKTAN, C.C., (1999), “Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, Türk İdare Dergisi, Sayı 422, Mart, 1.
* AKYOS, M., (1999), “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite (Bir Olabilirlik Denemesi)”, Önce Kalite Dergisi.
* AL, H., (2007), **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi,** İkinci Baskı, Bilimadamı Yayıncılık, Ankara, 140-151.
* BALCI, A., (2005), “Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar”, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:2, Cilt:5, 196.
* BİLGE, S., (2007), “E- Devlet Uygulamaları Kapsamında Gelirler Genel Müdürlüğü Web Sitesinin ‘Tübitak Web Sitesi Yarışma Kriterleri’ Açısından Değerlendirilmesi”, [www.google.com](http://www.google.com), Erişim Tarihi:11.08.2013, 575.
* BİLGİN, K.U., (1995), “Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri I. Cilt, TODAİE Yayını, Ankara, 190.
* BOLAND, T., SILBERGH, D., (1996), “Managing for Quality: The Impact of Quality Management Initiatives on Administrative Structure and Resource Management Process in Public-Sector Organizations”, International Review of Administrative Sciences, vol:62, 351.
* BOZKURT, Ö., TURGAY, E., SERİYE, S., (1998), **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayını, Ankara, 128-129.
* DİNÇER, Ö., YILMAZ, C., (2003), **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ekim, 29-35.
* DOIG, A., WILSON, J., (1998), “What Price New Public Management?”, Political Quarterly, Vol:69, Issue:3, July-September, 267.
* Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (2010), “e-Dönüşüm Türkiye Projesi”, <http://www.bilgitoplumu.gov.tr>, Erişim Tarihi:19.08.2013.
* Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (2011), “Bilgi Toplumu İstatistikleri”, <http://www.bilgitoplumu.gov.tr>, Erişim Tarihi:12.08.2013.
* ERSOY, B.A., ŞENGÜL, C.M., (2008), “Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 15, Sayı:1, 2-12.
* ERYILMAZ, B., (2007), **Kamu Yönetimi (Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar)**, Genişletilmiş ve Güncelleştirilmiş Yeni Baskı, Okutman Yayıncılık, İstanbul, 21.
* FARAZMAND, A., (2001), “Küreselleşme ve Kamu Yönetimi”, Çev. Sevilay Kaygalak, Mülkiye Dergisi, Sayı:229, Ankara, 264-267.
* GİRİTLİ, İ., BİLGEN, P., AKGÜNER, T., (2006), **İdare Hukuku**, 2. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 847.
* GÖZLER, K., (2003), **İdare Hukuku**, Cilt:2, Ekin Kitabevi, Bursa, 219.
* GÜLAN, A., (1998), “Kamu Hizmeti Kavramı”, İHİD (Prof. Dr. Lütfî Duran’a Armağan Özel Sayısı), Yıl 9, Sayı:1-3, 148.
* GÜRAN, M.C., (2001), “Etkin Devlet ve Türkiye”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 208-209.
* HALİS, M., (1998), “Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayını, Ankara, 70.
* HARRISON, S.J., STUPAK, R., (1993), “Total Quality Management: The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration Theory and Practice”, Public Administration Quarterly, 5.
* IBM Business Consulting Services, (2007), *“*IBM Customer Relationship Management Services—Public Sector”, [www.ibm.com](http://www.ibm.com), Erişim Tarihi:27.08.2013.
* İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME), (2005), “Bilgi Çağında Elektronik Ticaretin Dış Ticarete Etkileri”, [http://www.igeme.org.tr](http://www.igeme.org.tr/KKS/Arastirmalar/diger/index.cfm?sec=ara.15.01.2008), Erişim Tarihi:11.07.2013.
* KAPLAN, V., ÇAKMAK, T., CİHANGİR, C., YILDIRIM, H., (2009), “E-Devlet’e Genel Bir Bakış”, Emniyet Genel Müdürlüğü APK Polis Dergisi, Sayı:37, 22-23.
* KARCI, M., (2008), “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:16, Antalya, 41-42.
* KIRÇOVA, İ., (2008), “E-devlet ve Ekonomiye Etkileri”, İTOVizyon: İstanbul Ticaret Odası Dergisi, (sayı: Nisan), 79.
* KIM, P.S., PINDUR, W., REYNOLDS, K., (1995), "Creating a New Organizational Culture: The Key to Total Quality Management in the Public Sector," International Journal of Public Administration, vol:18, No:4, 681-690.
* MORGAN, C., MURGATROYD, S., (1994), **Total Quality Management in the Public Sector: An International Perspective**, Buckingham:Open University Press, 7.
* OECD, (1996), <http://www.oecd.org/>, Erişim Tarihi:25.08.2013.
* ONAR, S.S., (1996), **İdare Hukukunun Umumi Esasları**, Hak Kitabevi, İstanbul, 13-36.
* ÖZER, M.A., (2005), “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, Ekim-Aralık, Ankara, 1-3.
* ÖZGENÇ, A., (2011), “Kamu İnovasyonun Neresinde”, [http://aliozgenc.typepad.com](http://aliozgenc.typepad.com/), Erişim Tarihi:05.10.2013.
* ÖZKARA, B., (1999), “Kamu Örgütlerinde Halkla İlişkiler Yoluyla Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:32, Sayı:3, 109.
* ÖZTÜRK, N.K., COŞKUN, B., (2000), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”, Türk İdare Dergisi, Cilt:72, Sayı:426, 154.
* PARLAK, B., SOBACI, Z., (2005), **Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi: Ulusal ve Global Perspektifler**, Alfa Yayını, İstanbul, 192.
* POCHARD, M., (1996), “Current and Future Developments in Service Quality Initiatives: The Situation in France” Responsive Government: Service Quality Initiatives içinde, Paris, OECD, 49.
* SAYGILIOĞLU, N., ARI, S., (2003), **Etkin Devlet**, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 148-149.
* SEZER, Ö., (2008), “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 148-167.
* TAK, B., *(*2009), *“*Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları ve Bursa Halkına Yönelik Görgül Bir Çalışma”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,* Sayı:24, 144-159.
* TANRIKULU, H., (2002), “E-Devlet ve İnternet Veri Merkezleri”, Türk Telekomünikasyon A.Ş. Bilişim Ağları Dairesi Başkanlığı, [www.google.com](http://www.google.com), Erişim Tarihi:22.08.2013, 7.
* TESEV Değerlendirme Raporu, (2004), “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı”, [www.google.com](http://www.google.com), Erişim Tarihi:04.08.2013.
* TOSUN, G., (1998), “Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller”, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayını, Ankara, 89-95.
* TURTON, G., (1996), “Current and Future Developments in Service Quality Initiatives–Service Quality Programme: United Kingdom”, Responsive Government: Service Quality Initiatives içinde, Paris, OECD, 60-61.
* Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), (2007), “Haber Bülteni”, <http://www.tuik.gov.tr>, Erişim Tarihi:20.08.2013.
* YALÇINDAĞ, S., (1996), **Belediyelerimiz ve Halkla İlişkileri**, TODAİE Yayını, Ankara, 13.
* YILDIZ, G., (1995), **Kamu Yönetiminde Müşteri Tatminin Ölçümü**, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, II. Cilt, TODAİE Yayını, Ankara, 85-86.
* YILDIZ, M., (2008), **Elektronik (E)Devlet Kuramı ve Uygulamasına Genel Bir Bakış ve Değerlendirme**, Ankara, Nobel Basımevi*,* 318.
* YILMAZ, A., (2007), “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 17, 4-8.

1. ***Yasin UYGUR****, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi.* [↑](#footnote-ref-1)